

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA



FACOLTÀ DI AGRARIA

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE

Tesi di Laurea

***Alla ricerca di una identità: la strategia del marchio di
una P.M.I. agro-alimentare.***

Relatore:

Chiar.mo Prof. Gianluca Brunori

Candidato:

Fina Fabien Alexis

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Alberto Pardossi

Anno Accademico 2005-2006

Ai miei genitori Costantino e Irène,
a mia sorella Vanessa e a Gaia.

Indice

Indice.....	3
Prefazione.....	6
1. Storia e missione aziendale	7
1.1. Storia	7
1.2. Missione aziendale	9
2. Le variabili esterne: analisi del macroambiente, della domanda e del mercato.	12
2.1. Aspetti legali	12
2.2. Aspetti economici e demografici	15
2.3. Aspetti tecnologici	24
2.4. Analisi della domanda.....	37
2.5. Analisi del mercato	41
3. Le variabili interne: clienti, trend della produzione, analisi finanziaria e gestione del marketing.	49
3.1. I clienti della FLRY.....	49
3.2. La produzione.....	51
3.3. Il mercato dell'outsourcing (contoterzismo).....	64
3.4. Dati finanziari.....	66
3.5. Obiettivi di impresa.....	69
3.6. Organizzazione della funzione marketing.....	70
4. La comunicazione pubblicitaria nel settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto.....	77
4.1. La pubblicità: uno degli strumenti della comunicazione aziendale	77
4.2. Principali funzioni della pubblicità	81
4.3. Analisi dei messaggi pubblicitari	83
4.4. Comunicazione Polli	83
4.5. Comunicazione "Le Conserve della Nonna".	87
4.6. Comunicazione Saclà SpA.....	90
4.7. Comunicazione Montalbano SpA	94
4.8. Comunicazione Ponti SpA	97
4.9. D & D Italia SpA	102
4.10. La comunicazione Galfrè Antipasti d'Italia snc.....	104
4.11. La comunicazione Ferrari & Franceschetti S.p.A.	107
4.12. Considerazioni.....	110
5. Pianificazione della strategia di marketing e gestione della marca nel triennio 2007-2009	112
5.1. Analisi SWOT	112
5.2. Ingresso nel mercato con un marchio proprio.....	114
5.3. Definizione degli obiettivi di marketing	114
5.4. Definizione della strategia.....	115
5.5. Targeting	115
5.6. Posizionamento	116
5.7. Sintesi del marketing strategico	119
5.8. La gestione della marca.....	120
6. Il marketing operativo: pianificazione per il triennio 2007-2009	124
6.3. Il prodotto.....	124
6.4. La comunicazione	134
6.5. Il prezzo.....	143
6.3. La distribuzione.....	154
Conclusioni	172

Bibliografia	174
Ringraziamenti	177

Indice figure e tabelle

Tabella 1 Le coppie per numero di figli e per area: 2002-2003 (in %)	16
Tabella 2 Prospettive circa la numerosità dei nuclei familiari	16
Tabella 3 Il panorama economico 2004-2005	18
Tabella 4 Spesa alimentare mensile e nucleo familiare	22
Tabella 5 La spesa delle famiglie: 2001-2005 (in mln di euro)	22
Tabella 6 Classificazione sulla base di caratteristiche fisiche (pH e aw)	26
Tabella 7 Requisiti necessari allo sviluppo del <i>Clostridium botulinum</i>	30
Tabella 8 Requisiti necessari allo sviluppo del <i>Clostridium botulinum</i>	31
Tabella 9 Sviluppo del business della certificazione in Italia secondo Nomisma (dati in migliaia di euro)	36
Tabella 10 Dimensione /trend del mercato ortaggi sottaceto	37
Tabella 11 Dimensione /trend del mercato ortaggi sottolio + conditi	38
Tabella 12 Definizioni Ac Nielsen relative ai punti vendita alimentari al dettaglio	40
Tabella 13 Definizioni Ac Nielsen relative ai punti vendita alimentari al dettaglio	40
Tabella 14 Linea retail in outsourcing	52
Tabella 15 Linea Catering in outsourcing	53
Tabella 16 Valore della produzione nel periodo 2003-2005 (espresso in €)	60
Tabella 17 Dettaglio del valore della produzione nel 2003	61
Tabella 18 Dettaglio valore della produzione nel 2004	62
Tabella 19 Dettaglio valore della produzione nel 2005	62
Tabella 20 Ripartizione % di ciascun prodotto nelle due categorie (2003-2005)	63
Tabella 21 Variazioni produttive % in valore	63
Tabella 22 valori assunti dal ROI (2002-2004)	67
Tabella 23 Valori assunti dal ROS (2002-2004)	67
Tabella 24 Valori dell'indice di liquidità corrente (2002-2004)	69
Tabella 25 Procedure per la valutazione dei programmi pubblicitari (Guilting J. et al 1997)	78
Tabella 26 I principali mezzi di comunicazione utilizzati nell'attività pubblicitaria e i loro rispettivi vantaggi e svantaggi. Da Peter J.P. <i>et al</i> (2006)	79
Tabella 27 Analisi S.W.O.T.	113
Tabella 28 La linea retail	126
Tabella 29 Le informazioni nutrizionali	131
Tabella 30 la linea catering	132
Tabella 31 Confronto del prezzo al consumo della referenza "carciofotto"	148
Tabella 32 Confronto del sistema distributivo pugliese e italiano (Federdistribuzione 2006 su dati Ac Nielsen e IRI infoscan)	162
Figura 1 Il sistema degli interlocutori sociali, adattato da V. Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET	10
Figura 2 Principali tipologie familiari nel 2003 (Istat 2003)	16
Figura 3 Andamento del valore delle vendite nel triennio 2003-2005	61
Figura 4 Andamento del valore della produzione	68
Figura 5 la struttura del marketing in azienda	71
Figura 6 Dinamica del processo di acquisto (Brunori et al 2004)	80
Figura 7 Marchio ponti prima del restyling	98

Figura 8 mappa di posizionamento	118
Figura 9 Il triangolo della strategia (Brunori <i>et al</i> , 2004).....	119
Figura 10 Marchio aziendale proposto.....	121
Figura 11 I driver della marca sulla base delle teorie di Aaker D. e Keller K.....	123
Figura 12 Relazione fra marketing operativo e marketing strategico (Brunori <i>et al</i> , 2004)	124
Figura 13 Definizione del concetto di prodotto	125
Figura 14 Vaso tipo standard	130
Figura 15 Progetto di etichetta	135
Figura 16 Packaging della linea retail.....	135
Figura 17 Il canale lungo e i relativi margini.Canale di distribuzione lungo e relativi margini	151
Figura 18 Relazioni tra stato della domanda e costi,(Cherubini S., et al 2005).....	152
Figura 19 Rappresentazione grafica del break even point	154
Figura 20 I canali comunemente usati per la distribuzione dei beni ai consumatori (Peter J.P.2006).	156
Figura 21 Sostituibilità tra canali tradizionali e canali virtuali.(Prandelli E., et al 2002)	158
Figura 22 Confronto fra costi totali di canali alternativi, (Cherubini S., et al 2005).....	159
Figura 23 Superficie di Iper e super mercati ogni mille abitanti in Italia in Francia e in Spagna (Federdistribuzione 2006)	162
Figura 24 Le aree Ac Nielsen.....	167
Figura 25 Tipica esposizione delle conserve vegetali sottolio e sottaceto in un supermercato	168
Figura 26 Espositore da collocare nelle superfici di vendita	169
Figura 27 Il canale distributivo della FL.RY.srl	170

Prefazione

Il presente lavoro ha come oggetto di studio le potenzialità di sviluppo di una piccola-media impresa agro-alimentare localizzata nel comune di San Vito dei Normanni in provincia di Brindisi. Tale azienda opera nel settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto dal 1990. La FL.RY. ha sempre lavorato in conto terzi (outsourcing) per i propri clienti senza mai commercializzare la produzione. Il presente elaborato intende sviluppare una pianificazione strategica ed operativa che permetterà all'azienda di entrare con successo nel mercato con un proprio marchio. Alla luce delle specificità dell'azienda (PMI agro-alimentare) e dell'ambiente operativo, è stato ritenuto opportuno suggerire una *strategia di differenziazione*, in quanto presenta il vantaggio di non essere perseguita dai principali concorrenti a livello nazionale, oltre che di permettere un'adeguata valorizzazione delle caratteristiche e delle risorse aziendali. Tuttavia, tale processo di differenziazione richiede da parte dell'azienda un esplicito ed oneroso impegno nel definire la propria identità.

Il lavoro si articola in cinque parti. Nella prima parte vengono analizzate le variabili esterne all'azienda -il macroambiente, la domanda e l'ambiente competitivo - le quali influiscono rilevantemente sull'attività dell'azienda. Nella seconda parte vengono affrontate le specificità della FL.RY. in merito alla clientela, alla produzione, ai risultati economico-finanziari ed alla gestione del marketing. Nella terza parte vengono analizzate e comparate le strategie di comunicazione pubblicitaria adottate dai principali concorrenti dell'azienda, al fine di determinarne il target di clienti e il posizionamento. Nella quarta parte, tutte le informazioni precedentemente raccolte vengono lette ed interpretate grazie all'analisi SWOT (analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza, delle opportunità e delle minacce), strumento necessario per poter poi pianificare il marketing strategico che l'azienda adotterà. Nell'ultima parte viene presentato il nuovo marchio aziendale "Bontà Normanna" ed illustrate le strategie di gestione della marca (branding) ad esso connesse. Infine, vengono identificate le azioni che l'azienda dovrà intraprendere nei prossimi tre anni relativamente alle leve del marketing operativo: il prodotto, la comunicazione, il prezzo, la distribuzione.

1. Storia e missione aziendale

1.1. Storia

La FL.RY. nasce nel 1990 come società a responsabilità limitata, con lo scopo di operare nel settore delle conserve vegetali.

I soci fondatori, il Sig. Vincenti Giuseppe e i coniugi Fina Costantino e Rybarczyk Irène Marie, hanno alle spalle un'esperienza decennale nel settore; il Signor Vincenti Giuseppe come mediatore fra i produttori primari e le aziende di trasformazione; i coniugi Fina Costantino e Rybarczyk Irène Marie come operatori del settore della prima trasformazione per conto delle principali aziende della provincia di Brindisi e della Puglia in generale.

La sede operativa della FL.RY. è a San Vito dei Normanni, nella provincia di Brindisi, dove i soci possiedono uno stabilimento.

Nei primi anni l'attività dell'azienda si focalizza nella prima trasformazione degli ortaggi; la materia prima viene acquistata dai produttori primari, e dopo essere stata trasformata - con operazioni di taglio, cottura, defogliazioni e mondature varie a seconda dell'ortaggio - viene consegnata ai vari clienti.

I clienti-organizzazione sono le aziende che si occupano della conservazione in vaso di vetro o in scatola in banda stagnata di detti ortaggi e della loro commercializzazione; detti clienti si trovano soprattutto in Puglia, o hanno sedi operative in tale regione, data la sensibile deperibilità del prodotto; non mancano tuttavia clienti al di fuori dei confini regionali.

Gli ortaggi lavorati dalla FL.RY. sono principalmente i carciofi, importante produzione della provincia di Brindisi, seguiti da pomodori, peperoni, sedano, melanzane, carote ecc.; le operazioni di trasformazione sono diverse a seconda degli ortaggi.

Tutti questi ortaggi dopo la trasformazione vengono stoccati in un liquido di conservazione, contenente principalmente acqua, aceto e sale; in questo modo sono pronti per l'invasamento ad opera dei clienti cui il prodotto verrà ceduto; detti clienti dovranno subito provvedere a conservare tali ortaggi, pena il deperimento della merce.

Appare chiaro che la deperibilità del prodotto è un punto critico da prendere in considerazione; la F.I.R.Y. non ha possibilità di avere un magazzino; la merce prodotta dovrà essere immediatamente venduta; i contratti con i clienti vengono quindi stipulati prima dell'inizio della lavorazione.

Una caratteristica evidente della lavorazione della F.I.R.Y. è la stagionalità; soprattutto nei primi anni l'attività si intensifica nelle stagioni di raccolta dei vari ortaggi; in seguito la F.I.R.Y., pur presentando dei picchi di attività proprio in corrispondenza della raccolta, diviene capace di lavorare anche "fuori stagione"; gli ortaggi raccolti dopo una lieve trasformazione vengono conservati in salamoia, con un'alta concentrazione di sale; in questo modo la società riesce a ovviare al problema causato dalla deperibilità degli ortaggi; i prodotti in salamoia possono essere conservati per diversi mesi, e trasformati al momento della richiesta dei clienti, dopo dissalazione.

Il prodotto stoccato in salamoia non è tuttavia della stessa qualità del prodotto "fresco" in quanto in ambiente saturo di sale gli ortaggi perdono parte notevole del loro sapore e della loro fragranza originari.

Grazie all'opportunità di poter stoccare gli ortaggi in salamoia l'attività della F.I.R.Y. persiste per gran parte dell'anno.

I dipendenti della F.I.R.Y., variano in numero a seconda delle stagioni; si raggiungono punte di quaranta unità lavorative nei periodi più intensi; nei periodi caratterizzati da minor lavoro il numero dei dipendenti si aggira comunque intorno a 10; il contratto di assunzione è del tipo "alimentarista stagionale".

Nei primi tempi di attività, l'indice di meccanizzazione è molto basso ma dopo pochi anni la F.I.R.Y. investe in macchinari capaci di svolgere la prima trasformazione.

I rapporti con i clienti sono buoni, sono caratterizzati da piccole divergenze solo al momento del rinnovo dei contratti; i clienti riconoscono l'ottima professionalità dell'azienda e la qualità del prodotto.

In seguito all'espansione delle richieste da parte dei vari clienti nel 1993, la F.I.R.Y. si dota di un nuovo e più moderno stabilimento.

Dopo la scomparsa del Sig. Vincenti Giuseppe rimangono alla guida della società il Sig. Fina Costantino e la Sig.ra Rybarczyk Irène.

A partire dal 1996 la F.I.R.Y. amplia la sua attività con una integrazione a valle. In seguito ad una forte domanda di conserve vegetali in vaso o in latta, da parte di aziende conserviere in tutto il territorio nazionale, la società decide di non occuparsi

più della sola prima trasformazione, ma anche di tutto il lavoro successivo fino all'ottenimento del prodotto finito; tale prodotto non viene però commercializzato dalla FI.RY. ma consegnato ai clienti-azienda; le aziende commissionano quindi alla FI.RY. degli ordini; la FI.RY. si impegna a produrre il prodotto finito che etichetterà e confezionerà col marchio dei clienti-azienda; i clienti azienda appaltano così in outsourcing la trasformazione e il confezionamento degli ortaggi, potendosi così concentrare su le loro competenze chiave, quale la commercializzazione.

Per la FI.RY. questo passaggio comporta notevoli cambiamenti; si rendono necessari nuovi investimenti, soprattutto l'acquisto di macchinari in modo da organizzare un'intera linea di produzione. In seguito a questo passaggio cambiano i clienti, che divengono piccole e medie aziende conserviere sparse in tutto il territorio nazionale.

La FI.RY. è lontana dal voler organizzare una propria rete commerciale, e diffondere i propri prodotti a marchio proprio, sfrutta invece la forte domanda dei clienti azienda che fanno ricorso all'outsourcing.

Con il passare degli anni la società acquisisce una solida esperienza e un'ottima conoscenza del mercato; il rapporto con i clienti è buono e gli ordini non mancano.

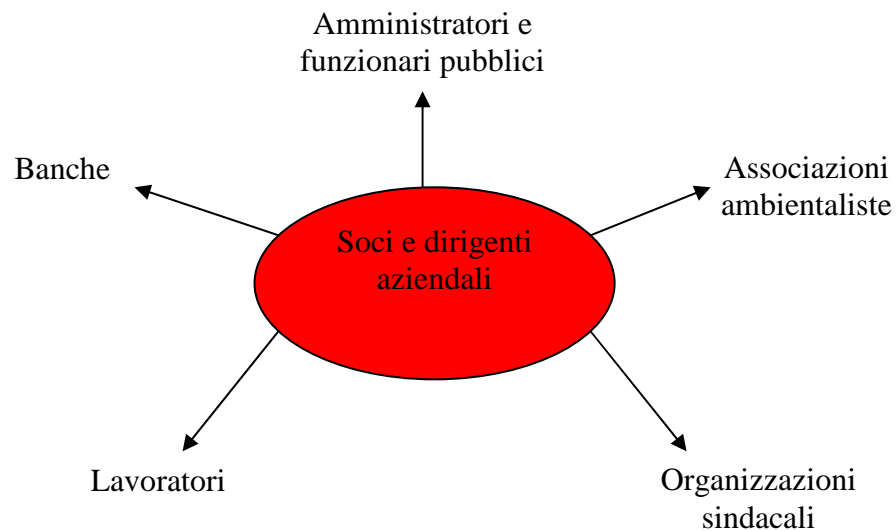
A partire dal 2000, la FI.RY. comincia timidamente a commercializzare i prodotti a marchio proprio, soprattutto a livello regionale; vengono avviate iniziative di comunicazione, quali la partecipazione a fiere regionali e nazionali; nel 2005 la FI.RY. partecipa alla manifestazione fieristica "Agrifood" a Verona, nel 2006 partecipa all'esposizione "Cibus" a Parma e al Salone Internazionale dell'Alimentazione a Parigi. Al momento attuale tuttavia la stragrande maggioranza del fatturato proviene dalla lavorazione in conto terzi, e l'organizzazione di una rete commerciale non è ancora in atto, seppure i soci ne abbiano discusso a più riprese. Attualmente la FI.RY. dispone di 12 dipendenti, l'attività si svolge in maniera continuata per tutto l'anno.

1.2.Missione aziendale

Il motivo che spinge i soci fondatori a costituire la FI.RY. srl è espresso nella missione aziendale; nel corso degli anni la missione ha subito piccole modifiche coerenti con il vissuto dell'azienda. Il cuore della missione sta nel creare lavoro e

opportunità di crescita socio-economica nella provincia di Brindisi e più in generale in Puglia.

Figura 1 Il sistema degli interlocutori sociali, adattato da V. Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET



Con la sua attività la FI.RY. cerca di ottenere un valore aggiunto che sia in grado di remunerare e valorizzare la competenza di quanti fanno parte dell'organizzazione aziendale, di tutto l'ambiente cooperativo (fornitori, distributori e dipendenti dell'azienda) perseguendo la soddisfazione del cliente. La FI.RY. vuole valorizzare le risorse umane e le materie prime e permettere ai propri clienti di giovare delle espressioni della capacità di tali risorse; dall'agricoltore che produce la materia prima fino al personale che trasforma tale materia prima e la conserva perché i clienti possano gustare tutto l'anno il sapore delle primizie; dal personale tecnico che segue la qualità del prodotto e ne garantisce la sicurezza a quanti provvedono a far arrivare la produzione aziendale sulla tavola dei propri clienti.

Obiettivo della FI.RY. è di integrarsi perfettamente con il territorio in cui opera e diventarne una risorsa; per raggiungere tale obiettivo la FI.RY. offre prodotti ad alto contenuto di qualità; qualità non intesa solo come ottime proprietà organolettiche del prodotto, ma anche come un alto contenuto di sicurezza alimentare; caratteristica questa sempre più ricercata dal cliente.

L'esperienza dei soci nel settore delle conserve vegetali ha fatto sì che la FI.RY. producesse, fin dall'inizio, vari ortaggi, olive e funghi, conservati sottolio, sottaceto e in agrodolce.

La FI.RY. ha gamma che rispecchia l'enorme varietà di ortaggi della Puglia, prima regione in Italia per produzione orticola e per specie e varietà di ortaggi prodotti. Il prodotto FI.RY. è di qualità elevata e si rivolge a clienti che ricercano negli ortaggi conservati il gusto del prodotto appena raccolto e la sicurezza di ciò che mangia; i prodotti della FI.RY. sono destinati sia ad un uso domestico, sia ad una consumazione presso la ristorazione commerciale. Con i propri prodotti la FI.RY. vuole contribuire a far sì che l'alimentazione, in tutte le sue forme (al bar, a casa, in un buffet, al ristorante ecc) sia occasione di convivialità e socializzazione ma anche di cultura, in particolare quella gastronomica; in breve uno dei momenti più gradevoli e costruttivi della giornata.

La FI.RY. è tutt'altro che un'azienda impersonale, la sua conduzione familiare non lo permette; questo è certamente un punto di forza, soprattutto nel settore alimentare, in cui forte è il desiderio da parte del consumatore di poter ricondurre il prodotto al produttore in persona.

2. Le variabili esterne: analisi del macroambiente, della domanda e del mercato.

2.1.Aspetti legali

L'implementazione di un'attività di trasformazione e conservazione dei vari ortaggi e funghi non è limitato da particolari leggi; per avviare una società è sufficiente rispettare le principali norme che regolano il settore; sarà quindi necessario costituire una società, aprire la partita i.v.a. e iscriversi al registro delle imprese o all'Albo delle imprese artigiane presso la Camera di Commercio Industria e Artigianato competente. L'attività imprenditoriale in questo settore può usufruire di particolari contributi o finanziamenti agevolati come previsto dalle seguenti leggi L.95/95; L.215/92; L.488/92 nonché dai Programmi Operativi Regionali (POR) della Puglia 2000-2006, in particolare dalla misura 4.5 "Miglioramento delle strutture di trasformazione dei prodotti agricoli".

Le normative comunitarie dettano le modalità di azione circa la produzione, il controllo della qualità e la commercializzazione delle conserve vegetali. Possiamo suddividere tali norme in base all'argomento di riferimento.

- etichettatura;
- additivi;
- confezionamento
- igiene;
- rintracciabilità.
- produzione e commercializzazione di funghi.

2.1.1 Etichettatura

Secondo il decreto legislativo 109 del 27 gennaio 1992, sull'etichetta deve essere riportato il lotto di produzione, le modalità di conservazione, la denominazione del prodotto, il luogo di produzione e il nome della società distributrice e/o produttrice, la data di scadenza; gli ingredienti utilizzati, disposti in maniera decrescente, il peso

netto. Se fra gli ingredienti ci sono funghi è obbligatorio riportare accanto alla denominazione comune il nome scientifico della specie.

Le direttive CE 89/2003 e CE 77/2004 obbligano la segnalazione degli ingredienti allergeni in etichetta.

2.1.2 Additivi

La direttiva CE 2/95 del 20 febbraio 1995 elenca gli additivi che possono essere impiegati nei prodotti alimentari.

2.1.3 Confezionamento

La legge italiana stabilisce una lista di sostanze e additivi che possono essere usati per la preparazione di oggetti, materiali e imballaggi destinati al contatto con gli alimenti. Gli alimenti sono classificati in categorie e per ciascuno di essi sono stabilite le prove di controllo dell'imballaggio tenendo conto delle condizioni di tempo, della temperatura e della destinazione d'uso. Non solo i produttori di imballaggio devono attenersi a queste disposizioni ma anche le industrie alimentari, le quali devono richiedere il certificato di garanzia di ogni partita ai produttori e saper indicare alle autorità sanitarie il produttore che gli ha fornito gli imballaggi.

2.1.4 Igiene

Esistono varie disposizioni a riguardo: direttiva CE 397/89 relativa al controllo ufficiale di alimenti e pubblica sanità; direttiva CE 99/93 riguardante misure supplementari in merito al controllo ufficiale dei prodotti alimentari; raccomandazione CE 175/94 relativa ad un programma coordinato di controllo ufficiale dei prodotti alimentari; direttiva CE 43/93 sull'igiene dei prodotti alimentari; quest'ultima sancisce il principio dell'autocontrollo delle imprese alimentari che effettuano almeno una delle seguenti fasi: trasformazione, fabbricazione, confezionamento, manipolazione e vendita o fornitura di prodotti alimentari. Le imprese dovranno attenersi al sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points: analisi del rischio e del controllo dei punti critici), che cerca di ridurre al minimo i rischi di contaminazione attraverso un controllo igienico

accurato del processo produttivo. In particolare la legge 283/62 e le integrazioni apportate dal *pacchetto igiene* (Reg.CE 852/04 e 854/04) stabiliscono che in un laboratorio gastronomico le linee produttive devono avere un'organizzazione logistica realizzata in modo tale da creare una catena di passaggi tali per cui una determinata fase della lavorazione non abbia contatti con la fase precedente o con quella successiva, cosicché non ci siano contatti diretti tra materie prime, semilavorati e prodotti finiti. L'HACCP prevede delle schede di prodotto sulle quali devono essere riportati il nome del prodotto, data di produzione e lotto, materie prime utilizzate, tempi e temperature degli eventuali trattamenti termici, note sul comportamento degli operatori e sulle operazioni di pulizia e sanificazione.

2.1.5 Tracciabilità

Dal gennaio 2005 lo Stato italiano ha fatto proprio quanto legiferato dal regolamento CE 178/2002 concernente la possibilità di ricostruire il percorso di un alimento, mangime, animale destinati alla produzione alimentare e di qualsiasi altra sostanza destinata o atta a far parte di un alimento o di un mangime, dalla produzione alla distribuzione.

L'applicazione del regolamento CE 178/2002 da parte delle aziende crea delle difficoltà, ma offre anche delle opportunità. Le aziende offriranno maggiori garanzie al consumatore, conferendo alla loro marca un'importante reputazione a livello nazionale e internazionale. La norma lascia alle imprese di definire il livello di dettaglio a cui spingersi, non avendo sancito in modo specifico le modalità operative così come generiche sono le modalità operative.

2.1.6 Produzione e commercializzazione di funghi.

La legge 352 del 23/08/93 contiene le norme quadro in materia di raccolta e commercializzazione dei funghi epigei freschi e conservati. In particolare ogni partita di funghi in arrivo in azienda e soggetta a confezionamento deve essere controllata da un micologo e certificata.

2.2.Aspetti economici e demografici

2.2.1 Crescita della popolazione e andamento della numerosità delle famiglie.

In Italia, secondo i dati Istat aggiornati al primo gennaio 2005, risiedono 58,5 milioni di persone, di cui 2 milioni sono stranieri; il 45,3% di tale popolazione risiede al Nord, il 19,2% risiede al centro, il 22,3% risiede al sud; l'andamento della popolazione residente può considerarsi stabile dal censimento del 1981; dal 2010 al 2050 l'Istat prevede una diminuzione della popolazione del 1%. La speranza di vita alla nascita degli italiani è in crescita, al 2004 è fissata per le donne a 83,1 anni e a 77,3 anni per gli uomini. L'età media della donna al primo parto è di 28,1 anni, in continuo aumento a partire dal 1971; il numero medio di figli per donna nel 2004 è stato di 1,33 in leggera ripresa rispetto agli anni precedenti; Notevole è l'incremento della popolazione straniera residente in Italia; si è infatti passati dai 356.159 registrati dal censimento del 1991 a 1.334.889 registrati nel 2001.

In Italia il numero complessivo delle famiglie dal 1990 al 2003 è passato da 20,8 a 22,9 milioni (più del 60% di tale aumento tra il 1997 e il 2003). Se si sovrappone la stabilità del numero dei residenti in Italia con il costante aumento delle famiglie si conclude che i nuclei familiari sono divenuti più piccoli e che vi è stato un notevole aumento di single e coppie senza figli che ormai costituiscono il 46% delle famiglie (erano il 38% nel 1990). Al Sud la formazione di nuove famiglie presenta cifre più basse: 3,2 % fra il 1997 e il 2003 contro il 9,1% al Nord-Est, il 5,7% al Nord-Ovest, il 6,6% al Centro. In ambito nazionale la percentuale di single è aumentata dal 20% (1990) al 25,8% (2003), le coppie senza figli sono passate dal 18 al 19,7%; in parallelo si è significativamente ridotta l'importanza delle coppie con figli (dal 44 al 40%) che rimane comunque la tipologia familiare numericamente più consistente (Levi G. 2006).

Figura 2 Principali tipologie familiari nel 2003 (Istat 2003)

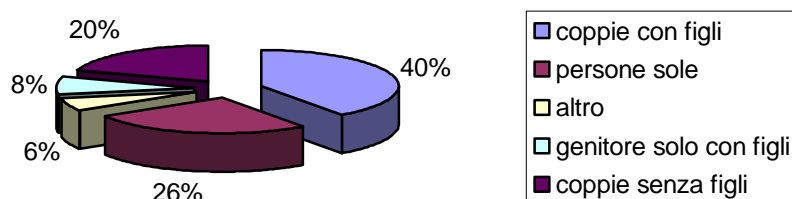


Tabella 1 Le coppie per numero di figli e per area: 2002-2003 (in %)

	1 figlio	2 figli	3 o più figli	Totale
Nord-Ovest	53,6	39,1	7,3	100
Nord-Est	52,4	39,6	8	100
Centro	51,8	40,9	7,3	100
Sud-Isole	34,9	47,7	17,4	100
Italia	45,1	43,4	11,5	100

Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

Tabella 2 Prospettive circa la numerosità dei nuclei familiari

I nuclei familiari saranno sempre più ma più piccoli	
quante nuove unità familiari si creerebbero se il numero medio di componenti fosse	numero (migliaia)
Al Sud uguale alla media italiana	882
In Italia uguale alla media francese	1.525
In Italia uguale alla media inglese	2.586
In Italia uguale alla media tedesca	3.743

Fonte: elaborazioni TradeLab per Indicod-Ecr

Si conferma l'andamento crescente della natalità nel nostro Paese: rispetto al 1995 che è stato l'anno di minimo, il numero di nati nell'anno 2004 è aumentato di circa 40.000 unità rispetto al 2003, (+6,8%) ed è pari 562.599. L'incremento riscontrabile a livello nazionale è il risultato di opposte dinamiche territoriali: rispetto al 1995 nelle regioni del Centro e del Nord si osservano degli incrementi, compresi tra il 15% e il 25% dei nati, con la punta massima dell' Emilia-Romagna in cui si registra quasi il 37% di nati in più. Nelle regioni del Mezzogiorno, al contrario, si osserva una contrazione delle nascite, compresa tra -9% della Campania e -17% della Calabria. (dati Istat, 2005)

2.2.1 Andamento dei prezzi

Sulla base dei dati pervenuti, l'Istat stima che l'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), relativo al mese di luglio 2006, presenti una variazione di + 0,3 % rispetto al mese di giugno 2006 e una variazione di + 2,2% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

È da osservare che i prezzi dei prodotti alimentari alla produzione hanno continuato a contrarsi, nel corso del 2005, tra il - 2,7% di gennaio e il + 0,1% di dicembre. Sono rimasti i problemi in temi di margine di utile per l'industria, soprattutto nella vasta galassia di piccole aziende che godono di minore capacità contrattuale di fronte alla distribuzione.

Per quel che riguarda il settore delle conserve vegetali sottolio si nota sostanzialmente una stabilità dei prezzi; nel 2005 è continuata la tendenza a promuovere con offerte speciali tali prodotti all'interno della grade distribuzione, tanto che queste da "tattica" per attirare il consumatore (marketing pull), sono divenute quasi strutturali e strategiche; è sicuramente da ascrivere a tale tendenza l'aumento, nel 2005, della vendita in volume del 5,3% rispetto al 2004 cui è corrisposto un incremento della vendita in valore del solo 0,8%.(dati Ac Nielsen)

2.2.2 Andamento dei redditi

Secondo le indagini della Banca d'Italia il reddito medio disponibile delle famiglie (a valori correnti) è passato da 19.200 euro nel 1991 a 28.470 nel 2002; in termini reali i redditi sono diminuiti negli ultimi anni. Sono soprattutto i single ad aver visto una netta flessione dei loro redditi (Levi G. 2006).

Tabella 3 Il panorama economico 2004-2005

	reddito disponibile procapite		consumi medi indicizzati alla popolazione residente	
	2004	2005	2004	2005
Piemonte-Liguria-V.d'Aosta	18.984	19.752	15.776	16.157
Lombardia	19.696	20.397	15.972	16.419
Triveneto	18.538	19.300	15.742	16.169
Emilia Romagna	20.446	21.282	16.849	17.331
Toscana-Umbria-Marche	17.836	18.536	14.852	15.240
Lazio	18.164	18.990	15.468	15.900
Abruzzo-Molise	14.674	15.174	11.856	12.198
Campania-Puglia	11.806	12.238	10.505	10.755
Basilicata-Calabria	12.480	13.028	10.521	10.763
Sicilia	11.696	12.072	10.823	11.074
Sardegna	13.201	13.716	11.605	11.877
Totale	16.551	17.196	13.983	14.349
Nota: il reddito disponibile pro capite rappresenta il reddito medio per abitante ed è calcolato rapportando il reddito complessivo della provincia/regione alla popolazione residente. I consumi medi indicizzati rappresentano un diverso tipo di indicatore: a causa dell'impossibilità di avere stime sui consumi dei residenti per provincia/regione, sono calcolati rapportando il totale dei consumi (quindi anche dei non residenti) della provincia/regione, alla popolazione residente. Il valore che ne risulta non è quindi confrontabile con il reddito disponibile e può, in alcuni casi essere perfino superiore.				
Fonte: Prometeia-Findomesstic da largo consumo, mercato e imprese, 2006				

2.2.3 Andamento dell'occupazione

Secondo i dati distribuiti dall'Istat, nel primo trimestre 2006 l'offerta di lavoro è salita, in confronto allo stesso periodo del 2005, dell'1% (+239.000 unità). Rispetto al quarto trimestre 2005, al netto dei fattori stagionali, l'offerta è cresciuta dello 0,4%. Il numero di occupati, pari a 22.747.000 unità, è aumentato rispetto al 2004 dell'1,7% (+374.000 unità). La crescita è dovuta per tre quinti alla componente straniera (+224 mila unità), anche a seguito del progressivo aumento della popolazione immigrata iscritta in anagrafe.

2.2.4 Livello di tassazione

L'Italia è uno dei Paesi della Comunità Europea a più alto livello di tassazione; per esempio secondo quanto comunicato dall'Eurostat il Paese è secondo, subito dopo la Germania per quanto riguarda la tassazione degli utili aziendali; in Italia viene tassato il 37,3% dell'utile contro la media della CE a 25 che si attesta sul 25,9 %; in Irlanda, Paese con il più basso livello di tassazione tale valore è 12,5% degli utili. (fonte Eurostat)

2.2.5 Aspetti sociali e culturali

Una ricerca condotta da TradeLab per Indicod Ecr (Istituto per le imprese dei beni di consumo) pubblicata sulla rivista "Largo Consumo" ha illustrato la dinamica dei consumi familiari; tale ricerca è stata condotta considerando la famiglia come un'impresa. (Levi G. 2006).

Dal 1990 al 2004 i consumi delle famiglie italiane sono cresciuti in termini reali, da 519 a 641 miliardi di euro. A fronte di una progressiva riduzione nell'alimentare, si è assistito alla crescita di consumi di servizi (da 181 a 242 miliardi di euro). Il peso dei beni durevoli sul totale è aumentato dall'11,5% al 12,6% dei consumi familiari, riflettendo sia le nuove priorità, sia le diverse tipologie familiari.

La componente più rilevante è costituita dal costo dell'abitazione, che incide per circa un terzo sulla spesa totale per consumi. È cresciuta seppur lievemente la percentuale di famiglie che possiede una seconda casa: fenomeno concentrato al Nord, dove si passa dall'8% al 10% (1997-2003). Un investimento che si rivela strumento per sviluppare il processo di consumo nel tempo libero. Andamento fortemente negativo, se misurato a prezzi costanti hanno invece registrato le spese per la mobilità, che diminuiscono di un punto la loro influenza sul budget familiare.

Una stima approssimativa delle necessità delle "imprese famiglia" è di duecento euro al mese per i single, 300 per le coppie senza figli e con figli per l'accesso al lavoro. La dinamica più accentuata riguarda la comunicazione con un incremento di 21 punti, da attribuire in parte alla diminuzione dei prezzi di questi servizi. Malgrado sia una voce con incidenza modesta sulla spesa totale, a prezzi costanti fra il 1997 e il 2003 essa passa dal 2,4 al 3,5; il 46% in più. La diffusione del telefono cellulare - passato dal 21% al 72% (1997-2003) dei nuclei sta in alcuni casi portando alla

dismissione di apparecchi telefonici fissi, la cui presenza è diminuita dal 92 al 83%. La corsa al cellulare è stata accompagnata a quella per il pc, di pari passo con la disponibilità di un accesso a internet. Seguono la maggiore penetrazione di antenne paraboliche (dal 12% nel 2000 al 21% nel 2003) e di impianti hi-fi (56% nel 2003 contro il 47% nel 1997). I nuclei più anziani hanno sostenuto un onere di investimenti più rilevante in questa direzione, concentrando la loro attenzione sulla comunicazione, come evidenzia l'elevata crescita di possesso di telefoni cellulari. Nelle attività di "produzione domestica" base, dove la penetrazione dei principali "macchinari" è da tempo quasi universale (frigorifero, lavatrice etc), la spesa è stata ridotta, posticipando la sostituzione. I nuovi beni strumentali (forno microonde, lavatrice con essiccatore ecc) hanno invece incrementato la loro penetrazione nei nuclei familiari (anche a discapito di un allungamento nei tempi di sostituzione di quelli già in uso). Importanti miglioramenti, inoltre, hanno interessato la qualità di fruizione del "luogo di produzione" familiare. Nel 2003 gli apparecchi per il condizionamento domestico risultano presenti in più del 16% dei nuclei (6% nel 1997), in corsa per trasformarsi da optional a dotazione standard.

Per quanto concerne i consumi finali (la ricerca ne ha individuato le voci "nutrirsi", "vestire", "salute e benessere", "vacanza", "cure familiari", "home e outdoor entertainment", "pet care") tra il 1997 e il 2003 le variazioni positive di spesa hanno interessato solo "pet care" e "home entertainment". La caduta di spesa più consistente riguarda cure familiari (- 10%), outdoor entertainment e vacanza (- 9%), vestire (- 5%). Il valore totale degli acquisti è cresciuto più rapidamente al Centro e al Sud (13%) rispetto al Nord (10%). Al Sud la spesa per nutrirsi e vestire lascia uno spazio considerevolmente più piccolo per l'acquisto di input destinati ad altro; outdoor entertainment e cure familiari sono state sacrificati a favore di salute e benessere, e la digitalizzazione dell'"home entertainment" procede a ritmo più lento rispetto al resto del Paese. In ambito nazionale al fuori casa i single fino a 64 anni e le coppie più giovani senza figli dedicano oltre il 20% della spesa per nutrirsi (i single sotto i 35 anni arrivano al 27%), mentre i valori più bassi (meno del 5%) riguardano single anziani e coppie più anziane senza figli. Relativamente al vestire emerge con evidenza il dato relativo ai nuclei più giovani e meno numerosi: un single sotto i 35 anni spende 1800 euro all'anno in abbigliamento contro i 430 euro dei single con più di 64 anni.

La spesa dedicata all'utilizzo del tempo libero ha mostrato una tenuta in termini reali. Risultano più consistenti le risorse destinate alla vacanza (54% nel 2003). Single e coppie senza figli, entrambi più anziani, hanno in comune la preferenza per le seconde case rispetto ai viaggi (la tendenza si inverte per i nuclei più giovani). La spesa per viaggi organizzati ha visto il recupero rispetto al passato di due tipologie familiari: le coppie con più di due figli (da 218 a 253 euro all'anno) e le coppie senza prole non più in età lavorativa (da 123 a 209 euro all'anno). Nei confronti dell'“outsourcing” il comportamento delle famiglie è simile a quello registrato per i beni strumentali. Chi vi ricorre più frequentemente sono i single in età lavorativa e le coppie senza figli.

Cibo e bevande rappresentano poco meno di un quinto della spesa delle famiglie italiane; la quota però varia molto a seconda della composizione del nucleo; i single adulti dedicano meno risorse al cibo soprattutto perché spinti a soddisfare altre esigenze e in primo luogo le spese per l'abitazione. L'incidenza dell'alimentazione è inversamente proporzionale al reddito disponibile: le categorie che spendono percentualmente di più sono, infatti gli anziani soli e le famiglie numerose.

Le esigenze dei consumatori nei confronti del settore alimentare sono tendenzialmente diverse in Italia, e rispecchiano la composizione del nucleo familiare. Si osserva così che nelle regioni settentrionali, dove maggiore è il numero dei nuclei familiari costituiti da single o da coppie senza figli è più alto il ricorso al pasto fuori casa; questo perché viene meno la possibilità di sfruttare le “economie di scala” che la famiglia tradizionale aveva in passato. A parità di risorse disponibili, infatti, più sono piccoli i nuclei più incidono le spese generali ed è necessario ricorrere al mercato per l'acquisto dei beni finali. Il Risultato è la riduzione per beni intermedi (“strumentali”), in particolare per quelli di largo consumo. Al sud, dove invece i nuclei familiari sono più numerosi è maggiore la richiesta di generi alimentari di largo consumo.

Tabella 4 Spesa alimentare mensile e nucleo familiare

Nucleo	spesa mensile	quota sulla spesa totale
persona sola <45 anni	279,49	14,62%
persona sola 35-64 anni	288,54	16,13%
persona sola ≥ 65 anni	272,12	23,36%
coppia senza figli con p.r.<35 anni	388,28	15,77%
coppia senza figli con p.r. 35-64 anni	443,74	17,14%
coppia senza figli con p.r. ≥ 65 anni	440,35	23,14%
coppia con un figlio	528,93	18,97%
coppia con due figli	579,96	19,81%
coppia con 3 o più figli	682,05	23,26%
Monogenitore	445,45	19,75%
totale famiglie	452,89	19,63%
Elaborazione GDOWEEK su dati Istat		

Tabella 5 La spesa delle famiglie: 2001-2005 (in mln di euro)

	2001	2002	2003	2004	2005	var % '05/'04	var % '05/'01
Generi alimentari	104.157	107.474	111.644	113.710	115.858	1,9	11,2
Bevande non alcoliche, caffè, tè, cacao	8.115	8.934	8.709	8.658	8.688	0,3	7,1
Bevande alcoliche	5.761	5.977	6.352	6.684	7.180	7,4	24,6
Totale alimentari e bevande	118.033	121.845	126.705	129.052	131.726	2,1	11,6
Pubblici esercizi	54.350	55.941	57.821	59.602	61.459	3,1	13,1
Spesa alimentare totale	172.383	177.786	184.526	188.654	193.185	2,4	12,1
Spesa totale delle famiglie	733.562	755.885	784.333	809.360	828.723	2,4	13,0
Fonte: elaborazioni di L.Pelliccia su dati Federalimentare e Istat							

2.2.6 Atteggiamento dei consumatori nei confronti dei generi alimentari

Secondo Fabris, oggi il consumatore a causa dell'attuale situazione congiunturale in Italia, è più astuto e più attento, più responsabile nei confronti delle scarse risorse che ha a disposizione. "La crisi congiunturale che a partire dai primi anni del 2000 ha attraversato l'Italia" osserva Fabris "ha profondamente cambiato l'atteggiamento dei

consumatori; i marchi noti non godono più di una rendita di posizione e non decidono più a loro piacimento sul prezzo. È opinabile che finita la crisi congiunturale, i consumatori conserveranno una straordinaria sensibilità al prezzo; il consumatore avrà sempre più un atteggiamento di discrezionalità nei confronti della marca sarà sempre meno fedele, ma sempre più vicino a un piccolo pool di marche, a seconda dell'offerta speciale, del mood del momento, di una campagna pubblicitaria”.

Va sottolineata la maggiore sensibilità dei consumatori alla sicurezza; il consumatore apprezza l'impegno dell'industria alimentare a dare garanzie qualitative dei propri prodotti, perché come afferma Fabris, “sempre più il consumatore prende in considerazione non solo il prodotto, ma la filiera che gli sta alle spalle; comincia a guardare i Paesi da cui vengono i prodotti, se sono eco-compatibili, quali sono i sistemi produttivi; in pratica richiede più informazioni e desidera più trasparenza: per tutti i prodotti in genere, per gli alimenti in particolare”.(Nucci R. 2006). Alberto Ardizoia, direttore commerciale Italia di Saclà afferma “nuovo è l'approccio del consumatore verso il punto di vendita e il prodotto, con una ricerca del reale rapporto qualità/prezzo; il prezzo basso, fine a se stesso non è vincente e la sola competitività sul prezzo non ha portato a risultati positivi(Largo Consumo 6/2006, “innovazione in Conserva di Elena Consonni). Secondo Ferrari, responsabile commerciale della Pucci (importante azienda produttrice di conserve vegetali sottolio e sottaceto), il dilagare delle promozioni disorienta il consumatore; “l'industria di marca” afferma Ferrari “si è lasciata trascinare dal vortice promozionale, ma deve riprendere il suo ruolo propulsivo nel creare innovazione e qualità”.(Largo Consumo, fascicolo Mercato & imprese” edizione 2006).

“I bassi prezzi, generati dal dilagarsi delle promozioni” continua Ferrari “hanno allettato i consumatori meno del previsto, disorientandoli con un'offerta di prodotto sempre più articolata e complessa. I consumatori hanno difficoltà a recepire il giusto prezzo e ciò ingenera ulteriore diffidenza e scarsa propensione all'acquisto, con ricadute sui volumi e marginalità, sia per la distribuzione, sia per l'industria. Il consumatore ha bisogno non solo di essere gratificato con il prezzo basso ma anche e soprattutto essere tranquillizzato dalla consapevolezza di poter acquistare un ottimo prodotto al giusto prezzo, che non è necessariamente il più basso”. (Largo Consumo, fascicolo Mercato & imprese” edizione 2006).

Il mercato dei sottoli e dei sottaceti risente della specializzazione del consumatore; non è più solo questione di pubblicità o di qualità del prodotto, ma anche posizionamento sullo scaffale, confezione e prezzo possono fare la differenza. La tendenza è quella di avere il miglior prodotto al minor costo. Gli aumenti dei consumi vanno ricercati nei beni innovativi e, in misura minore nelle confezioni usa e getta (vaschette da asporto). Sono mutate le esigenze dei consumatori più giovani, alla ricerca di piatti dove sottoli e sottaceti entrano come ingredienti e non come protagonisti; ecco quindi la necessità di adeguare i formati e le confezioni. Il consumatore richiede una segmentazione della gamma a seconda dei fabbisogni d'uso.

2.3.Aspetti tecnologici

2.3.1 Processo tecnico di lavorazione

I processi di lavorazione per l'ottenimento degli ortaggi conservati sono vari; mutano al variare dell'ortaggio e spesso per uno stesso ortaggio sono diversi a seconda delle caratteristiche del prodotto finito.

La materia prima utilizzata è principalmente fresca, questo per esaltare le caratteristiche qualitative e organolettiche del prodotto; conseguenza inevitabile è la particolare intensità di lavoro in particolari periodi dell'anno: i periodi di raccolta.

Gli ortaggi arrivano presso lo stabilimento sia tal quali dopo la raccolta, sia dopo essere stati semilavorati; saltuariamente la materia prima può arrivare allo stabilimento come semilavorato conservato in salamoia; a volte è la stessa FL.RY. che dopo aver eseguito una prima lavorazione sulla materia prima conserva il prodotto in salamoia; questo per garantirsi la possibilità di lavorare anche in momenti dell'anno in cui non è disponibile materia prima fresca.

2.3.2 *Metodi di produzione e rischi alimentari**.

La tecnica della produzione degli ortaggi conservati è cambiata pochissimo da quando nel 1820 Nicolas Appert produsse per la prima volta in America la versione industriale delle conserve vegetali; l'appertizzazione consisteva praticamente nella sterilizzazione mediante vapore del prodotto, dopo il riempimento dei contenitori di latta; nella fattispecie la produzione degli ortaggi sottolio acidificati consente un trattamento termico meno aggressivo, la pastorizzazione.

I principali pericoli nella produzione delle conserve vegetali sono il batterio *Clostridium botulinum* e tutti i microrganismi che pur non producendo tossine tossiche o letali, riducono la vita da banco del prodotto.

La classificazione delle conserve più importante dal punto di vista puramente produttivo è quella effettuata sulla base delle loro caratteristiche fisiche ossia il pH e l'acqua libera (*activity water* - a_w); ne deriva una distinzione in sei classi che non è però da considerarsi rigida in quanto sono possibili delle sovrapposizioni.

Ogni classe è contraddistinta da:

- una diversa possibilità di sviluppo di microrganismi nella conserva.
- un conseguente possibile grado di alterazione del prodotto e di rischio di patogenicità.
- i relativi trattamenti termici da effettuare per ottenere la stabilizzazione del prodotto.

In particolare:

- classi a), d) ed e): possibile sviluppo di lieviti, funghi e bacilli lattici, alterazioni del prodotto ma con nessun problema di patogenicità sul consumatore. Sono le conserve naturalmente acide od ottenute mediante acidificazione (aggiunta di sostanze acide o fermentazioni);
- classe b): possibile sviluppo di lieviti, funghi, bacilli e clostridi non patogeni, alterazioni del prodotto ma con nessun problema di patogenicità sul consumatore. Sono le conserve naturalmente acide;
- classe c) e f): possibile sviluppo di qualsiasi tipo di microrganismo, alterazioni del prodotto e possibili risvolti di patogenicità. Sono le conserve poco acide.

* Il presente paragrafo e i successivi sono tratti dal quaderno Arsia 7/2004, "La produzione di conserve vegetali" di Maria Grazia Migliorini.

I prodotti ortofrutticoli sono estremamente eterogenei e quindi possono presentare differenti problemi igienico-sanitari.

Tabella 6 Classificazione sulla base di caratteristiche fisiche (pH e aw)

	conserve acide		conserve a bassa acidità
	pH < 4,3	4,3 < pH < 4,6	pH > 4,6
aw > 0,98	a) succhi e polpe di agrumi, conserve di ortaggi all'aceto	b) succhi e polpe di frutta, succhi e passate di pomodoro, pomodori pelati, polpe e cubettati pomodoro, conserve di frutta all'acqua e/o sciroppo	c) conserve di ortaggi al naturale, conserve sottolio non fermentate e/o acidificate.
aw < 0,98	d) concentrati di pomodoro, concentrati di frutta, marmellate, confetture e gelatine, ortaggi in salamoia fermentati.	e) concentrati di pomodoro, concentrati di frutta, marmellate, confetture e gelatine, ortaggi in salamoia fermentati.	f) ortaggi in salamoia non fermentati.
fonte: manuale di corretta prassi igienica per la produzione di conserve vegetali stabilizzate mediante trattamenti termici (conservate vegetali appertizzate) predisposta dalla Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari per conto dell'ANICAV- luglio 1996			

2.3.3 Contaminazioni

La microflora che si ritrova sui vegetali proviene dall'ambiente, dall'aria, dal terreno e dall'acqua. La microflora contaminante può variare come quantità e qualità secondo le caratteristiche del prodotto (composizione, aw, pH) e secondo come è coltivato (se è un vegetale di superficie o cresce sotto terra; se il prodotto è vicino al terreno o sollevato). Fondamentale è l'acqua di irrigazione o se l'appezzamento di terreno è vicino a fonti inquinanti (per esempio, scarichi fognari che possono apportare ingenti contaminazioni fecali). Anche l'aspetto esterno del vegetale contribuisce a facilitare o ridurre le possibilità di contaminazione; un vegetale con superficie rugosa può presentare un numero di germi più alto rispetto a uno con

superficie liscia; gli ortaggi a foglia arricciata (per esempio, gli spinaci) possono presentare difficoltà di lavaggio. Nel complesso i vegetali rappresentano un buon terreno di coltura per muffe, lieviti e batteri.

2.3.4 *Clostridium botulinum*

In considerazione del fatto che la tossina prodotta dal batterio *Clostridium botulinum* rappresenta il rischio microbiologico più grave per le conserve vegetali, è necessario soffermarsi su tale problematica.

Questo batterio gram-positivo, anaerobio e sporigeno vive normalmente in forma vegetativa nel terreno (strati non superficiali) e talvolta nelle acque e quindi può ritrovarsi facilmente sui vegetali, soprattutto quelli coltivati a terra. Esistono vari tipi di *Clostridium botulinum*, alcuni di essi sono proteolitici e altri no, così come possono produrre gas oppure no. Quando il *Clostridium botulinum* si trova in condizioni di aerobiosi o in altre condizioni non ottimali, per sopravvivere ha la capacità di produrre una spora in grado di proteggerlo dalle condizioni avverse e perde la capacità di moltiplicarsi.

La spora botulinica è molto resistente alle alte temperature e consente al germe di superare indenne condizioni ambientali non ottimali. Se le condizioni vitali ritornano normali (per esempio dentro un barattolo sottovuoto) la spora germina e il batterio torna alla forma vegetativa capace di moltiplicarsi. È proprio a seguito della germinazione della spora che viene prodotta la neurotossina che è la più attiva fra le tossine conosciute in natura. Tutte le condizioni che quindi influenzano lo sviluppo del batterio influenzano positivamente anche la produzione di tossina. La tossina è di natura proteica e quindi se sottoposta all'azione del calore viene distrutta facilmente (termolabile).

Il *Clostridium botulinum* è in grado di svilupparsi su molti substrati (carni, pesci, molluschi e vegetali poco o mediamente acidi) sui quali, durante lo sviluppo, produce la tossina. Tra i fattori che limitano lo sviluppo di *Clostridium botulinum* sugli alimenti e quindi tengono sotto controllo la produzione di tossina vi sono:

a) *temperatura*: i vari tipi di *Clostridium botulinum* presentano esigenze di temperatura ottimale di sviluppo variabili. In genere la produzione di tossina può avvenire anche alle temperature minime di crescita. Le temperature inferiori a quelle minime di crescita, impedendo lo sviluppo del germe, prevengono la produzione

della tossina e quindi rivestono un'importanza fondamentale per quei prodotti (in particolare le semiconserve) in cui il controllo dello sviluppo del germe non è attuabile con gli altri fattori. Le basse temperature però non hanno alcun effetto sulle spore (le quali, quando si ritroveranno a condizioni favorevoli, germineranno e daranno origine alla pro-

duzione di tossina) come sulla tossina. Le temperature di cottura (sopra i 50/60°C) hanno la capacità di distruggere le forma vegetative ma non le spore che, secondo il tipo di *Clostridium botulinum*, sopravvivono anche a temperature di ebollizione.

Si è visto sperimentalmente che il trattamento termico in grado di distruggere le spore botuliniche più resistenti è di 121°C per 2 minuti e 30 secondi. La tossina, invece, essendo di struttura proteica, se sottoposta temperature sopra gli 80°C viene degradata; per cui la bollitura, per 15', di cibi in cui è sospetta la presenza di tossina, riesce a renderli innocui;

b) pH o acidità del mezzo: lo sviluppo del *Clostridium botulinum* è favorito da un pH intorno a 7 ma l'effetto dell'acidità è condizionato oltre che dal tipo di botulino dalla natura del substrato. La massima produzione di tossina si ha tra pH 5,0 e 8,0, mentre i limiti minimi che consentono la germinazione della spora e la produzione di tossina sono 4,6 per i tipi proteolitici e 5,0 per i non proteolitici. L'ambiente acido favorisce l'effetto delle alte temperature, per cui è possibile ridurre le temperature dei trattamenti termici di sterilizzazione sia nelle conserve che nelle semiconserve acide (pH inferiore a 4,6);

c) a_w o acqua libera: i valori di acqua libera minima che permettono la germinazione della spora, lo sviluppo del germe e la produzione di tossina sono 0,94 (per i ceppi proteolitici) e 0,97 (per i ceppi non proteolitici). A valori di a_w inferiori solo una parte delle spore viene distrutta e non si ha la completa scomparsa. Questo fattore preso a sé stante non garantisce quindi il controllo totale dello sviluppo di tossina botulinica e deve essere associato comunque agli altri fattori;

d) presenza di ossigeno: questo germe anaerobio può sopravvivere anche in presenza di modeste concentrazioni di O₂. Il confezionamento sottovuoto quindi non è una condizione indispensabile perché si possa verificare la produzione di tossina, anche se comunque risulta sempre il più pericoloso, perché in condizioni di assenza di ossigeno viene inibito lo sviluppo di altri germi antagonisti allo sviluppo del *Clostridium botulinum* che quindi si trova in condizioni di vantaggio. È stato

dimostrato sperimentalmente che in confezioni con una atmosfera interna costituita dal 100% di

anidride carbonica è stato rallentato lo sviluppo del batterio e che tale effetto può essere potenziato dalla conservazione dell'alimento a temperature di refrigerazione;

e) *presenza di conservanti aggiunti*: il sale ha un effetto inibente sullo sviluppo del *Clostridium botulinum* con concentrazioni che vanno dal 10 al 5% secondo il tipo di germe. L'effetto del sale è esaltato sia dalle basse temperature che dall'acidità dell'ambiente e dal valore di acqua libera. Questo è quindi il tipico fattore inibente che deve essere utilizzato in associazione con gli altri, per avere garanzia di stabilità.

Tra gli additivi che possono essere utilizzati in ambito alimentare, sicuramente i nitriti si dimostrano i più attivi soprattutto se associati ad ambiente acido, concentrazione salina e presenza di ascorbato o isoascorbato di sodio (antiossidanti);

f) *flora competitiva*: la presenza di altri germi contaminanti, normalmente presenti sull'alimento, può influenzare lo sviluppo del botulino. I germi che più svolgono effetto inibente sono i batteri lattici che, producendo acido lattico, tendono a far scendere il pH del prodotto e quindi a creare un ambiente poco adatto allo sviluppo del *Clostridium botulinum*. Alcuni di questi batteri producono anche un antibiotico, la nisina, che ha un ulteriore effetto inibente sul botulino. Muffe e lieviti sono invece microrganismi che tendono a favorire lo sviluppo del botulino perché rendono il substrato più adatto alla produzione di tossina (mantengono un pH elevato utilizzando parte degli acidi presenti).

Nella tabella seguente sono riepilogati i requisiti necessari allo sviluppo del *Clostridium botulinum* e quindi alla produzione di tossina. Tenere sotto controllo tali fattori permette di gestire il rischio botulinico.

Tabella 7 Requisiti necessari allo sviluppo del Clostridium botulinum

Requisito	ceppi proteolitici	ceppi non proteolitici
Tipo tossina	A,B,F	E,B,F
Habitat	suolo	suolo e fondi marini, fluviali e lacustri
pH minimo inibente	4,6	5,0
a _w minima inibente	0,94	0,97
Temperatura (ambito di crescita)	10-48°C	3,3-45°C
D100 delle spore	25'	<0,1'
Concentrazione di sale (NaCl) inibente	10%	5%
Concentrazione di glucosio inibente	36,4%	22,5%
Concentrazione di saccarosio inibente	48%	38%
Trattamento termico denaturante per le tossine negli alimenti	85°Cx5' 79°C x 20'	85°Cx2' 79°Cx5'

2.3.5 Pastorizzazione

Il trattamento di pastorizzazione avviene a temperature inferiori rispetto alla sterilizzazione (di norma tra i 60 e gli 80°C, mai comunque sopra i 100°C) e ha quindi un'azione più blanda. Infatti lo scopo è quello di distruggere le forme vegetative banali e patogene, mentre non ha effetto sulle spore né dei germi alteranti né dei patogeni; i germi termofili possono anche sopravvivere in forma vegetativa; per tale processo si parla di effetto pastorizzante quando la T° di riferimento è 60°C e si indica come:

$$P_{60^{\circ}\text{C}} = D_{60^{\circ}\text{C}} (\log N_0 - \log N)$$

Il valore $D_{T^{\circ}}$ indica il tempo necessario a provocare la morte del 90% dei microrganismi presenti in una sospensione a una certa T° di trattamento fissa e costante; $(\log N_0 - \log N)$ è il numero di riduzioni decimali che si vuole ottenere, $P_{60^{\circ}\text{C}}$ indica la durata del trattamento a 60°C per ottenere la riduzione desiderata.

I prodotti ottenuti dalla pastorizzazione non hanno una vita da banco così lunga come quella degli sterili e devono essere conservati a temperatura controllata, mantenendo la catena del freddo dalla produzione alla commercializzazione. Solo in questo modo è possibile controllare lo sviluppo microbico dei microrganismi che hanno resistito al trattamento e potrebbero inficiare la conservabilità e la sicurezza sanitaria del prodotto finito.

2.3.6 Trattamenti con fermentazione/acidificazione

Il pH esprime l'acidità di una sostanza e rappresenta uno dei principali fattori di crescita dei microrganismi. I batteri si sviluppano entro un intervallo di pH abbastanza ampio anche se prediligono ambienti vicino alla neutralità (6,5-7,5). Muffe e lieviti sono più tolleranti dei batteri agli ambienti acidi. La gestione del pH di un alimento rappresenta pertanto un mezzo per selezionare la flora microbica e per controllare la conservazione degli alimenti. Alimenti che, naturalmente o perché addizionati di sostanze acide, hanno un pH verso l'acidità sono meno facilmente attaccati dai microrganismi (i germi alteranti preferiscono pH neutro o alcalino) e si conservano con maggiore facilità. In particolare i germi patogeni non sono in grado

Tabella 8 Requisiti necessari allo sviluppo del *Clostridium botulinum*

Microrganismo	D	$z^{\dagger*}$
<i>Yersinia enterocolitica</i>	a 62°C=0,24'-0,96'	5,1-5,8
<i>Listeria monocitogenes</i>	a 60°C=2,85'	5,8-6,3
<i>Salmonella</i> spp.	a 70°C=0,027-0,017'	4,4-5,6
<i>Clostridium botulinum</i>		
Tipo E ed altri non proteolitici		
Forma vegetativa	a 82,2°C=0,49'-0,74'	7,4-10,7
Forma sporulata		
Inattivazione tossina	a 85°C=5'	5,6-10,7
Tipo A e altri tipi		
Proteolitici		
Forma vegetativa		
Forma sporulata	a 121°C=0,3-0,23'	10
Inattivazione tossina a	a 85°C=5'	4,0-6,2
<i>Staphylococcus aureus</i>	a 60°C=5,2-7,8	5,4-4,8
Inattivazione tossina	a 98,2°C=2 ore	circa 27,8
<i>Clostridium perfringens</i> :		
forma vegetativa	a 59,2°C=7,2'	3,8
forma sporulata	a 98,9°C=26'-31'	7,2
<i>Bacillus cereus</i>		
Forma vegetativa	a 60°C=1'	6,9
Forma sporulata	a 100°C=2,7'-3,1'	6,1
Inattivazione tossina		
Diarroica	a 56,1°C=5'	
Emetica	a 121°C= stabile	
Fonte G.Tiecco, igiene e tecnologia alimentare, 2001, Calderini, Edagricole.		

* Il valore z indica i gradi di calore necessari per indurre una riduzione decimale di una popolazione microbica, ossia i gradi di temperatura necessari a provocare la morte del 90% dei germi presenti in una sospensione quando trattata a varie temperature.

di svilupparsi a pH inferiori a 4,6, anche se vi possono essere delle eccezioni e comunque l'inibizione è dovuta a un concerto di fattori come la T° e la presenza di ossigeno durante la fase di conservazione. Nella frutta e nei succhi di frutta con pH acido le alterazioni sono conseguenti allo sviluppo di muffe, lieviti e batteri acidofili mentre gli altri batteri sono inibiti. Inoltre lo sviluppo di muffe e lieviti (che utilizzano gli acidi organici) tende, con il tempo, ad abbassare il contenuto di acidi presenti nell'alimento e a riportarlo verso la neutralità e quindi a renderlo più facilmente attaccabile dagli altri microrganismi sia alteranti che patogeni. Anche se l'uso dell'acidità da sola non è in grado di determinare prodotti stabili, è comunque uno dei principali metodi di conservazione degli alimenti. L'acidificazione dell'alimento può svilupparsi naturalmente mediante il fenomeno della fermentazione oppure può essere indotta artificialmente mediante l'aggiunta di sostanze acide. La fermentazione è dovuta allo sviluppo nell'alimento di microrganismi in grado di utilizzare gli zuccheri presenti e trasformarli in acidi organici. Tipico è lo sviluppo di lattobacilli che producono l'acido lattico a carico degli zuccheri e creano un ambiente inadatto allo sviluppo dei patogeni e degli alteranti. Durante la fermentazione inoltre i lattobacilli entrano in un vero e proprio stato di competizione e antagonismo con gli altri germi e determinano un'inibizione allo sviluppo della flora alterante e patogena. Questi microrganismi sono utili all'uomo perché, oltre ad acidificare il prodotto, conferiscono aromi e odori caratteristici fino ad arrivare a una vera e propria trasformazione dell'alimento che perde le caratteristiche della materia prima per assumerne di proprie (per esempio, salami e formaggi). Con lo sviluppo della tecnologia e della microbiologia è stato possibile produrre ceppi di microrganismi che, inoculati appositamente nella materia prima e posti in condizioni ambientali ottimali (temperatura, umidità, contenuto di sostanze nutrienti ecc.), producono una "fermentazione guidata", con migliori garanzie nell'ottenere sia una corretta acidificazione del prodotto finito che una maggiore sicurezza dell'inibizione dello sviluppo dei germi alteranti e patogeni. L'uso di tali ceppi, detti "starter", consente inoltre all'industria alimentare di ottenere prodotti più standardizzati e di ridurre notevolmente gli scarti di produzione dovuti allo sviluppo di fermentazioni anomale. Le principali fermentazioni utili all'uomo sono la fermentazione lattica (formaggi, salami, crauti), l'acetica (aceto) e l'alcolica (vino, birra). L'acidificazione dell'alimento può infine avvenire grazie all'aggiunta di

sostanze acide normalmente estranee alla materia prima. È il tipico caso dei prodotti “marinati”. Questa tecnica sfrutta il principio che, quando il pH di un alimento è portato a valori inferiori a 4,3-4,0, viene inibito lo sviluppo sia dei germi patogeni che alteranti. La sostanza acida più utilizzata è un acido organico, l’acetico. Ovviamente non è possibile scendere a valori di pH troppo bassi perché altrimenti si compromette il gusto del prodotto che, in questo caso, a differenza dei prodotti fermentati, non cambia la sua natura. L’acido acetico, per svolgere un’adeguata azione letale sui microrganismi, deve risultare in concentrazione del 4-6%. Siccome le spore sono più resistenti all’acidità, oltre all’acido acetico vengono aggiunte sostanze in grado di potenziarne l’effetto quali acido lattico, zucchero, sale (cloruro di sodio). La marinatura può essere fatta a caldo (immersione della materia prima in soluzione acida per 10-20’ a 80-90°C) o a freddo (immersione della materia prima in soluzione acida per 1- 2 giorni a 10-15°C). Al momento della commercializzazione il prodotto finito marinato a freddo dovrebbe contenere 1,5-3% di acido acetico e 3-4% di sale (in estate) e 0,8-2% di acido acetico e 2-3% di sale (in inverno). Il prodotto marinato a caldo invece dovrebbe contenere 3-5% di acido acetico e 4% di sale. Sebbene nel settore della conservazione degli alimenti il pH sia ampiamente utilizzato come fattore di controllo dello sviluppo microbiologico, occorre sottolineare che questo fattore da solo non garantisce l’asetticità del prodotto e deve essere associato ad altri parametri di controllo, quali per esempio la temperatura e l’acqua libera. I prodotti soltanto acidificati quindi non sono stabili (vi si possono sviluppare muffe e lieviti) e pertanto devono essere conservati in fase di commercializzazione a temperatura refrigerata mai superiore agli 8°C. Quando il pH diviene un parametro di controllo dello sviluppo microbico e quindi un fattore di conservazione dell’alimento è opportuno gestirlo correttamente. Per alcuni prodotti (fra cui anche i vegetali) la fase di acidificazione o fermentazione dovrebbe essere gestita come un Ccp (Critical control point). In tal caso, ma comunque quando è necessario controllare il livello di pH raggiunto, l’industria alimentare si deve dotare di strumenti di misura per questo parametro. Un metodo semplice e poco costoso per misurare il pH è l’uso della cosiddetta “cartina di tornasole”. Si tratta di piccole strisce di carta opportunamente trattata che possono essere immerse nel prodotto o messe a suo contatto. Secondo il valore di pH la cartina assume dopo pochi secondi un colore caratteristico; basta confrontare tale colore con la scala di colori riportata sulla confezione della cartina di tornasole e leggere il valore di pH corrispondente.

Questo sistema non è però molto preciso perché si basa sulla sensibilità dell'osservatore e si ottiene una valutazione di massima. Gli strumenti più efficaci sono i pHmetri (manuali o da laboratorio) che, grazie ad apposite sonde che vanno immerse o infisse nel prodotto, misurano il pH con un alto grado di precisione. Esistono molti tipi di pHmetri in commercio e con vari tipi di sonde, ognuna delle quali adatta a un tipo di alimento piuttosto che a un altro. Vi sono anche dei tipi che contemporaneamente permettono di misurare pH e temperatura. Di solito il costo di un pHmetro manuale è abbastanza contenuto. Anche questi strumenti dovranno essere controllati e tarati con gli appositi liquidi tampone di solito in dotazione allo strumento. La procedura di taratura è di norma molto semplice e può essere eseguita facilmente seguendo le istruzioni allegate. Quando è possibile sarebbe opportuno che il produttore validasse il proprio processo di acidificazione o fermentazione stabilendo i parametri da applicare per essere sicuro di ottenere il grado di pH ottimale alla conservazione e al controllo dello sviluppo microbico. Tra questi parametri la dose di starter, la T° e l'umidità ambientale, l'aggiunta di zuccheri e/o sale. Una volta validato il processo anche con riscontri analitici, il produttore avrà la possibilità di continuare a gestire la misurazione del pH come CcpP o come semplice misura di verifica del processo stesso.

La tecnica di processo utilizzata dalle principali aziende del settore dei sottoli acidificati permette di ottenere un prodotto finito con una vita da banco di tre anni, senza il bisogno di mantenere la catena del freddo; questo grazie al controllo dell'acidità, dell'attività dell'acqua e al trattamento termico di pastorizzazione; il pH delle conserve vegetali prodotte si aggira intorno al 4,2, l'attività dell'acqua è minore di 0,97, questo permette di controllare la germinazione delle spore botuliniche; la pastorizzazione, distrugge le eventuali tossine botuliniche nonché le forme vegetative del clostridio e di tutti gli altri microrganismi che deteriorano il prodotto. Spesso viene utilizzato l'acido citrico o lattico in aggiunta all'acido acetico; l'acido L-ascorbico viene invece utilizzato come antiossidante; il sale (NaCl) è il principale inibitore dell'attività dell'acqua.

2.3.7 Possibili innovazioni

Dato che il processo tecnico delle conserve vegetali sottolio è difficilmente modificabile e innovabile, i fattori su cui si può agire per migliorare la qualità del prodotto sono principalmente l'ottimizzazione dei tempi di pastorizzazione in modo da alterare il meno possibile i fattori nutritivi delle conserve. L'innovazione va ricercata nella composizione del prodotto, nella ricerca della materia prima, nella quantità di servizio offerta, quali la grigliatura oppure particolari condimenti o ricettazioni; nella conformazione e nella tipologia della confezione, nelle informazioni e nei servizi riportati in etichetta.

Molte aziende hanno cercato di innovarsi fornendo al cliente garanzie di qualità come acquisizione di certificazioni concesse da enti terzi; fra queste, molto successo fra le imprese ha avuto ultimamente la certificazione della corretta gestione della tracciabilità di filiera; secondo i dati Nonisma in Italia il fatturato raggiunto da questa certificazione è stato di 24.965.000 € con un incremento del 68,6% rispetto al 2003; in generale il business delle certificazioni è notevolmente aumentato negli ultimi tre anni; la di certificazione rappresenta per l'azienda uno strumento di innovazione in qualità e di comunicazione.

In ambito internazionale molte organizzazioni hanno formalizzato il loro impegno nel fornire prodotti di qualità intraprendendo un programma di Gestione Totale della Qualità (Total Quality Management - TQM) il nome in cui questi programmi sono noti e diffusi in tutto il mondo è Total Quality Management (TQM).

L'importanza della qualità negli ultimi anni è cresciuta a un punto tale che oggi più di 70 Paesi hanno adottato il sistema di standard ISO 9000, vale a dire un approccio normativo standard per la valutazione del sistema di qualità del fornitore e che può essere virtualmente applicato a qualsiasi tipo di azienda.

L'Italia con circa 100.000 certificazioni ISO 9000 è al primo posto fra i paesi sviluppati (il doppio rispetto agli USA, tre volte di più rispetto alla Germania e ben quattro volte rispetto alla Francia). (da J.Paul Peter, J. H. Donnelly jr, Carlo Alberto Pratesi, Marketing, III ed, Milano, 2006 Mc Graw-Hill)

**Tabella 9 Sviluppo del business della certificazione in Italia secondo Nomisma
(dati in migliaia di euro)**

Modelli di qualità certificata	Fatturato 2005	Variazione % triennale
Qualità normata		
ISO 9000	15649	55,1%
ISO 14001	3126	1296,5%
Denominazione di origine	12094	59,9%
Biologico	3705	149,6%
Qualità dichiarata		
Tracciabilità	24965	68,6%
Approvvigionamento capitolati di acquisto più restrittivi	16667	43,2%
Solo materie prime italiane	12750	16,2%
Prodotti OGM free	12046	12,2%
Adesione a disciplinari dei distributori per prodotti a marchio	7848	34,0%
Adesioni a disciplinari di marchio collettivo	9267	66,9%
Prodotti etici	7815	134,5%
Dati Nomisma 2005		

2.3.8 Logistica

Le conserve vegetali sottolio godono del vantaggio di avere una vita da banco elevata tre anni-; questo comporta basse spese per la gestione logistica, infatti non ci sono perdite dovute a deperimento di prodotto; la lunga vita da banco di questi prodotti facilita l'esportazione via mare in Paesi come per esempio il Giappone e l'America settentrionale, che rappresentano importanti importatori.

2.3.9 Tecniche per la riduzione dell'inquinamento

Il processo produttivo delle conserve vegetali non è altamente inquinante, tuttavia particolari accorgimenti contribuiscono alla riduzione dell'impatto ambientale; ad esempio l'utilizzo di caldaie a GPL in luogo del gasolio, la corretta gestione delle acque reflue grazie alla continua manutenzione dell'impianto di depurazione, la corretta gestione degli scarti di lavorazione. Le aziende oggi sono sempre più sensibili agli aspetti ambientali; politiche aziendali rivolte al rispetto dell'ambiente garantiscono uno sviluppo sostenibile e stimolano l'interesse dei consumatori. Lo studio condotto da Nomisma sopra citato misura dell'attenzione delle aziende alimentari verso la tematica ambientale segnalando nel 2005 una spesa di 3.126.000

euro per l'ottenimento della certificazione volontaria ISO 14001, certificazione ambientale, con un incremento rispetto al 2002 del 1296,5%.

2.4 Analisi della domanda

Il mercato dei sottolio e sottaceti può essere definito sostanzialmente stabile, sia nelle vendite in quantità sia nelle vendite in valore. Si nota comunque che a un lieve aumento in quantità vendute non corrisponde uno stesso aumento in valore; questo è giustificato dalle continue promozioni le quali far l'altro corrodono sempre più i margini. Tale corrosione è soprattutto a scapito delle aziende produttrici; infatti nel 2005 si è perpetuata la forbice fra andamento dei prezzi alla produzione e andamento dei prezzi al consumo del settore, che ha oscillato fra il -2,7 % di gennaio e il - 0,7 % di dicembre; inoltre anche le grandi marche si sono lasciate allettare dalle continue promozioni all'interno della distribuzione moderna; come se

Tabella 10 Dimensione /trend del mercato ortaggi sottaceto

	2005	%var	2004	%var	2003
Quantità(000 kg)	11.530	5,3	10.953	-8,2	11.925
Valore(000 euro)	72.663	1,7	71.447	-7,4	77.131
Allocazione geografica	area 1	area 2	area 3	area 4	
(% sulle vendite in quantità)	36,2	25,6	20,2	18,0	
Allocazione per tipologia di negozio (% sulle vendite in quantità)					
Ipermercati + super: 61,6; libero servizio: 13,5; discount:13,5; grocery: 9,4					
Importanza dei segmenti (% sulle vendite in quantità)					
giardiniera: 26,5; cipolline: 25,7; cetrioli: 17,2; capperi:12,6; altri: 18,1					
Rank dei produttori/marche (quantità):					
1) Saclà 2) Ponti 3) Coelsanus 4) Polli 5) Sasso					
Fonte AcNielsen – anno terminante novembre 2005- canale food					

Area 1: Liguria, Lombardia, Piemonte, Vallle d'Aosta.

Area 2: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto.

Area 3: Lazio, Marche, Toscana, Umbria, Sardegna.

Area 4: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia.

Tabella 11 Dimensione /trend del mercato ortaggi sottolio + conditi

	2005	%var	2004	%var	2003
Quantità(000 kg)	26.671	5,0	26.346	0,8	26.141
Valore(000 euro)	185.353	0,9	183.779	-0.0	183.803
Allocazione geografica	area 1	area 2	area 3	area 4	
(%sulle vendite in quantità)	32,7	29,6	22,6	15,1	
Allocazione per tipologia di negozio (% sulle vendite in quantità)					
Ipermercati + super: 59,4; libero servizio: 11,4; discount: 21,8; grocery: 7,4					
Importanza dei segmenti (% sulle vendite in quantità)					
ortaggi sottolio: 78,0 sottolio misti: 13,7 sottolio altri: 17,9 sottolio carciofini: 24,6					
sottolio funghi: 21,7; ortaggi conditi: 22 conditi altri: 4,7 conditi					
funghi: 17,3					
Rank dei produttori/marche (quantità):					
1) Saclà 2) Coelsanus 3) Ponti 4) Polli 5) Sasso					
Fonte AcNielsen – anno terminante novembre 2005- canale food					

il prezzo fosse l'unica leva per richiamare l'interesse dei consumatori; e malgrado nel corso del 2005 la distribuzione abbia ulteriormente intensificato la pressione promozionale, analizzando i dati relativi ai consumi, sempre in termini di volumi, bisogna dedurre che i bassi prezzi hanno attratto i consumatori meno del previsto, disorientandoli con un'offerta di prodotto sempre più articolata e complessa; i consumatori infatti hanno difficoltà a recepire il giusto prezzo e ciò ingenera ulteriore diffidenza e scarsa propensione all'acquisto, con ricadute negative sui volumi e marginalità, sia per la distribuzione, sia per l'industria. (Ferrari A., 2006)

I sottolio e conditi rappresentano il 71% delle vendite in volume, i sottaceto il 29%. Nonostante l'innovazione di prodotto nel campo delle conserve vegetali sottolio e sottaceto sia difficile perché a giudicare dai dati di AcNielsen si nota un certo gradimento da parte dei consumatori verso i sottolio "conditi", prodotti ad alto contenuto di innovazione; questi hanno segnato un aumento in volume delle vendite dell'1% rispetto al 2004; si tratta di prodotti ricettati; in cui cioè i vari ortaggi non si presentano tal quali ma sono grigliati e/o conditi con svariati ingredienti o aromi, proprio come un piatto pronto. I sottolio conditi raggiungono il 22% delle vendite in quantità, e particolare successo hanno i funghi (17,3%). I sottoli tradizionali raggiungono il 78% delle vendite in quantità, fra questi spiccano i carciofi (24,6%), i funghi (21,7%) e i sottolio misti (13,7%). Fra i sottaceto aumenta la preferenza verso i cetrioli (+2,1%) e diminuisce quella verso la giardiniera (- 2%). Circa il luogo di acquisto di sottolio e sottaceto, si nota come sia predominante il canale degli iper e supermercati (trade moderno) con il 59,4 % per i sottolio e il 61,6 % per i sottaceto,

seguito dai discount (21,8% per i sottolio e 15,5 per i sottaceti); confrontando questi dati con quelli del 2004 emerge la continua importanza che sta acquisendo il canale discount; la variazione del 2005 rispetto al 2004 è infatti di + 5,8 punti percentuali per i sottolio e + 2,3 per i sottaceto; l'incremento della vendita di questi prodotti nel canale discount è a discapito della distribuzione degli iper e supermercati ma soprattutto dei grocery (-3,6 punti rispetto al 2004 per i sottolio e - 1,9 punti per i sottaceto); sono definiti grocery i negozi misti tradizionali appartenenti agli indici INA, INT, INCA, con metratura inferiore ai 100 metri quadri. Il libero servizio (esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 metri quadri) rimane sostanzialmente stabile.

I prezzi di sottolio e sottaceto, nel complesso sono diminuiti del 3,4% nei sottaceto e del 4% nei sottolio, soprattutto a causa dell'aumento dell'importanza del canale discount.

Secondo una ricerca eseguita da Gfk Iha Italia nell'anno terminante in settembre 2004 sono risultate 12.783 le famiglie consumatrici di conserve vegetali sottolio e sottaceto; di queste la maggior parte risiede nel Nord-Ovest. La penetrazione sull'universo sfiora il 60% e i principali nuclei consumatori sono quelli composti da 3-4 componenti (47,2%).

Tabella 12 Definizioni Ac Nielsen relative ai punti vendita alimentari al dettaglio

ipermercato	Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita \geq a 2500 m ² .
supermercato	Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2499 m ² .
libero servizio	Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 m ² .
grocery	Un negozio viene definito "Grocery" se: a) è un negozio misto tradizionale (ossia se appartiene a tutti e tre gli indici INA, INT e INCA); b) ha una metratura inferiore ai 100 m ² ; c) può avere una metratura superiore ai 100 m ² ma gli manca anche solo una delle caratteristiche occorrenti per appartenere alla tipologia del "Libero Servizio"; d) è specialista tradizionale dell'indice di appartenenza della classe di prodotto. Gli specialisti tradizionali dell'indice di appartenenza sono: specialisti tradizionali INA e INT/INCA, specialisti tradizionali INT (sono escluse le profumerie ma inclusi i tabaccaj puri se appartenenti all'indice INT).

Tabella 13 Definizioni Ac Nielsen relative ai punti vendita alimentari al dettaglio

Famiglie consumatrici (migliaia): 12.783 penetrazione su universo in (%) 59,7			
Nord-Ovest (%): 33,2	1 componente (%)	19,5	Alta (%): 15,9
Nord-Est (%): 22,8	2 componenti (%)	25,4	Medio-alta (%): 20,7
Centro (%): 19,0	3-4 componenti (%)	47,2	Media (%): 30,6
Sud + isole (%): 25,1	5 + componenti (%)	7,9	Medio-bassa (%): 19,7
Fonte: GfK Italia (anno terminante a settembre 2004)			Bassa (%): 13,0

Le marche private, considerate nell'insieme, raggiungono la maggiore quota di mercato, sia nei sottaceto sia nei sottolio; seguono poi importanti marchi industriali come Saclà, Coelsanus, Ponti. Il settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto è mediamente concentrato. L'insieme delle prime cinque marche (Saclà, Ponti, Polli, Berni e Coelsanus) detiene il 45% del valore delle vendite. Seguono poi una ventina di aziende medio piccole, con fatturato maggiore o pari a 5 milioni di euro. Infine si posizionano numerose realtà produttive che spesso sono diffuse solo a livello regionale.

2.5 Analisi del mercato

2.5.1 Mercato del retail

Possiamo dividere l'offerta retail delle conserve vegetali sottolio e sottaceto in tre categorie di prodotto: prodotti tipici a forte valenza regionale, prodotti a minor contenuto di tipicità ma più innovativi e dotati di marchi propri o commerciali molto forti e prodotti "primo prezzo". La categoria dei prodotti tipici è distribuita nei punti vendita a libero servizio ma soprattutto negli esercizi commerciali di enogastronomia e nei grocery; si tratta di un prodotto prettamente artigianale e con forte connotazione regionale; sono per la maggior parte prodotti ricettati secondo antiche tradizioni locali. Le aziende produttrici sono di piccole dimensioni e generalmente con una rete di vendita poco diffusa nel territorio che a malapena riesce a varcare i confini regionali. Le aziende produttrici sono generalmente di piccole dimensioni e a gestione familiare. In queste piccole aziende non ci sono i moderni impianti produttivi che si trovano nelle aziende medio-grandi a seguito della minore capacità di investimento. Rispetto ad aziende di maggiori dimensioni manca la standardizzazione e un sistema che ottimizzi il controllo di tutti i punti critici, caratteristiche più tipiche di aziende medio grandi che hanno un rapporto duraturo con la tanto esigente distribuzione moderna. La categoria dei prodotti che pur essendo legati alla tradizione sono il frutto di una costante ricerca di innovazione è quella verso cui si orientano le grandi e medie aziende del settore. Le aziende produttrici in questione hanno scelto il canale distributivo del "trade moderno" e la distribuzione di tali prodotti oltrepassa sempre i confini regionali; aziende come Saclà, Coelsanus, Polli, Ponti, Berni hanno da molti anni un continuo rapporto con la distribuzione moderna. Tali aziende producono il prodotto "di marca" (ad alto valore della brand equity, di elevata notorietà e dotati di una buona immagine presso il consumatore), che dovrebbe differenziarsi dagli altri per le garanzie di sicurezza igienica, per il costante impegno nell'innovazione di prodotto e per l'accuratezza nella scelta delle materie prime; all'interno di questo segmento i produttori hanno scelto diversi posizionamenti per attirare l'interesse dei consumatori. Saclà punta a differenziarsi per la garanzia di qualità e la sua spiccata propensione all'innovazione di prodotto, D&D per la riproposizione in chiave industriale delle ricette tipiche tradizionali; Pucci per l'offerta di un'ampia gamma classificata in base all'uso: antipasti, contorni,

condimenti ecc. Il consumatore di questi prodotti si fida del marchio industriale e ricerca un prodotto di qualità, tanto igienica quanto organolettica, ad alto contenuto di servizio e innovazione. La maggior parte di queste aziende, accanto al proprio prodotto di marca produce referenze con il marchio delle insegne distributrici (le cosiddette private label).

Le private label sono della stessa categoria dei prodotti delle marche industriali e negli ultimi anni hanno sempre più corroso le quote di mercato delle principali aziende produttrici.

I prodotti a marchio del distributore godono dell'immagine positiva che il consumatore ha nell'insegna distributrice (store loyalty); questi prodotti sono spesso preferiti a quelli delle marche industriali perché percepiti come prodotti a miglior rapporto qualità/prezzo (valore); in effetti i prodotti private label godono di superfici espositive più ampie e meglio collocate sullo scaffale; il rapporto qualità/prezzo è sicuramente pari se non superiore rispetto a quello dei prodotti di marca; da una parte perché sono le stesse industrie che producono tali prodotti e in seguito perché le aziende distributrici possono permettersi prezzi inferiori in virtù di margini più ampi.

La terza categoria è quella dei prodotti di primo prezzo; le aziende produttrici sono di dimensioni medie; i prodotti si distinguono per un prezzo minore rispetto agli altri; in genere si tratta di referenze con basso tasso di innovazione, spesso non del tipo conditi né ricettati; questi prodotti attirano l'attenzione del consumatore, sia per il minor prezzo, sia perché alcuni prodotti non ricettati o non conditi vengono percepiti dai consumatori come "commodity" e di conseguenza non si vede una notevole differenza rispetto a quelli delle marche commerciali note. La distribuzione dei prodotti "primo prezzo" avviene principalmente nei discount ma si trovano anche nel canale della distribuzione moderna.

Molti operatori della GDO oltre ai prodotti private label dispongono di una gamma di prodotti "generici" fatti produrre in outsourcing proprio come le private labels. Mentre l'industria "di marca" seppur a fatica può competere con il private label nel segmento dei prodotti a miglior qualità, nel segmento primo prezzo la lotta è più ardua; in effetti i prodotti generici del distributore presentano tutti i vantaggi di cui abbiamo parlato a proposito del private label mentre le marche industriali non hanno

possibilità di differenziarsi con l'innovazione o il maggior grado di specializzazione. Di fatti un'azienda che acconsente di produrre un prodotto di primo prezzo a marchio commerciale, vedrà ridurre notevolmente le vendite del prodotto a marchio proprio, se questo ricopre lo stesso segmento.

2.5.2 Mercato del catering

Il catering delle conserve vegetali è rappresentato da tutte quelle referenze concepite per essere utilizzate all'interno della ristorazione commerciale e collettiva. Si tratta di prodotti che generalmente sono confezionati in contenitori da 1 kg in sù e che a seconda dell'utilizzo possono essere ricettati o meno.

Il catering negli ultimi anni ha ricoperto un ruolo importante nell'intero settore agroalimentare; i consumi fuori casa rappresentano una quota rilevante dei consumi complessivi alimentari in Italia (34,8%). Anche in termini di consumatori la dimensione del mercato è consistente: mediamente circa 15 milioni di persone, ogni giorno, pranzano e/o cenano fuori casa. (dati Horeca/Te Ring® -Maior consulting, 2005).

Nella maggior parte dei casi le aziende produttrici non sono dedite specificamente alla linea catering; le aziende affrontano il catering come un'opportunità per estendere la propria gamma. Fra le poche aziende che orientano la loro produzione esclusivamente al catering con una distribuzione che copre l'intero territorio nazionale si possono citare Menù srl e Greci Geremia & figli srl.

Fra i clienti di questo segmento è bene distinguere la ristorazione collettiva, in genere (mense industriali, scolastiche ecc) dalla ristorazione commerciale (ristoranti, alberghi, svariati esercizi commerciali); il primo tipo di clienti organizzazione è molto più attento al prezzo e non ricerca particolarmente prodotti di marca; il secondo tipo di clienti considera più importante il rapporto qualità prezzo in luogo del solo prezzo.

Fattori critici del food service sono l'efficienza della distribuzione (capillarità della rete distributiva, qualificazione e formazione della forza vendita) e delle consegne

(rapidità e rispetto dei tempi di consegna); quest'obiettivo è reso difficile dalla polverizzazione della domanda; gli esercizi commerciali in effetti sono moltissimi, dislocati nelle zone più diverse; gli ordini spesso e volentieri sono di piccola mole e frequenti. Per questi motivi nel mercato del catering la figura del grossista è ancora molto forte, diversamente dai segmenti visti in precedenza. Anche il prezzo è un fattore critico determinante, per questo le aziende cercano di minimizzare i costi attraverso politiche di approvvigionamento, il raggiungimento di economie di scala e il decentramento produttivo. (Databank, 2005)

2.5.3 L'ambiente competitivo

Viene qui analizzato l'ambiente competitivo, così come definito da Porter, vale adire articolato nei suoi elementi: le barriere all'entrata, i prodotti sostitutivi, i fornitori, i clienti, la concorrenza e l'azienda; quest'ultima verrà presa in considerazione nel prossimo capitolo. (Porter M, 1995)

▪ *Barriere all'entrata.*

Le principali barriere all'entrata del settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto sono:

- a) Investimento per l'acquisto della struttura produttiva e dei vari macchinari;
- b) Buona conoscenza delle dinamiche del settore; conoscenza dei principali fornitori e dei potenziali clienti.
- c) Partire in economia di scala, soprattutto quando si ha come clienti il trade moderno.
- d) Elevato livello di sicurezza alimentare, meglio se certificato da enti terzi; soprattutto quando si lavora con il trade moderno; elevati investimenti in ricerca e sviluppo per proporre referenze in grado di attirare l'attenzione del consumatore.
- e) Flessibilità produttiva e capacità di evadere puntualmente gli ordini.

- f) Organizzazione di una valida rete commerciale e logistica.
- g) Nel trade moderno intensa concorrenza con i marchi privati e con i principali marchi industriali.
- h) Sensibile stagionalità dei consumi, che sono maggiori in estate.
- i) Disporre di un'ampia gamma di referenze in modo da alimentare l'acquisto di impulso.

▪ ***I fornitori.***

I rapporti fra fornitori e aziende di produzione sono generalmente buoni; le principali aziende del settore, che hanno come clienti iper e supermercati, vincolano i fornitori delle materie prime a seguire dei protocolli di produzione e in cambio si impegnano a comprare tutto il raccolto. La spinta a controllare più rigorosamente la produzione è dovuta alla pressione data in tal senso dalla grande distribuzione (trade moderno). I fornitori sono generalmente italiani; molte aziende danno un valore aggiunto al loro prodotto pubblicizzando l'italianità di tutta la materia prima (Neri). Non mancano tuttavia le aziende che si riforniscono all'estero, soprattutto per quanto riguarda i funghi, le olive, i capperi. La materia prima italiana ha costi superiori a quella estera. La materia prima estera proviene da Paesi come la Spagna (carciofi e olive), la Grecia (olive) ma anche l'Egitto (carciofi), la Turchia (pomodori); la qualità dei prodotti esteri non è sempre inferiore a quella dei prodotti italiani; specialmente se proveniente da Paesi della Comunità Europea e quindi soggetta a disciplinari di produzione simili ai nostri; i dubbi insorgono quando la produzione proviene da Paesi extracomunitari in cui carente è la legislazione in termini di controllo di qualità; soprattutto per quanto riguarda la sicurezza alimentare. La materia prima fornita consiste in ortaggi già trasformati (semilavorati); il ricorso a fornitori esteri è limitato quando si conservano ortaggi a partire da materia prima fresca, soprattutto quando i Paesi di provenienza sono extra europei; in questo caso ci sono notevoli problemi logistici; è molto importante che la materia prima semilavorata arrivi tempestivamente nel luogo di produzione. Per esempio funghi importati dalla Cina non sono freschi (sarebbe impossibile e poco conveniente) ma conservati in salamoia.

I fornitori, soprattutto quelli esteri possono rappresentare un rischio perché è possibile un'integrazione a valle; un precedente è rappresentato dall'odierna

produzione di cetrioli sottaceto da parte della Turchia; in effetti la Turchia è stata per molti anni un fornitore di materie prime nei confronti di aziende tedesche; una volta acquisito il know how di settore alcuni produttori turchi sono stati capaci di fornire il prodotto finito, a prezzi più bassi e hanno soppiantato le aziende di cui erano precedentemente fornitori.(Polli M.,2005) Questa integrazione è facile quando il prodotto finale non è ricettato in quanto molto simile a un prodotto commodity.

La costante riduzione dei margini che si è avuta negli ultimi anni alletta molte aziende produttrici a ricorrere all'importazione di materia prima semilavorata a prezzi inferiori rispetto al mercato italiano; al momento tuttavia la materia prima è principalmente di origine nazionale, soprattutto per gli ortaggi ad alto valore aggiunto come i carciofi; maggior ricorso al mercato estero si ha per i funghi (Cina) e le olive (Spagna e Grecia).

I fornitori possono essere organizzati in vari modi; spesso le aziende produttrici si riforniscono da piccoli produttori locali che oltre alla produzione primaria si occupano della trasformazione della materia prima; a volte i fornitori non sono produttori primari ma si occupano esclusivamente della prima trasformazione in modo da rendere più concentrata l'offerta; a volte i fornitori sono aziende di produzione primaria e trasformazione di più grandi dimensioni; infine vi sono delle aziende fornitrici di medio-grandi, specializzate nella commercializzazione, che importano la materia prima dall' estero. Nel complesso i fornitori non sono concentrati.

▪ ***La concorrenza***

Il settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto è maturo da molto tempo; il tasso di crescita è basso e stabile, come conferma l'andamento della domanda; la concentrazione del settore non è marcata; il mercato è caratterizzato da 4 o 5 grandi concorrenti (competitors), tra cui non si può dire esista un vero leader, ai quali si affiancano una ventina di medie imprese; seguono numerosi piccoli produttori.

La marca ha un peso notevole nel trade moderno e in generale per tutti i prodotti definiti di largo consumo. Ultimamente la sua importanza si è tuttavia ridotta a causa del private label. La marca assume un peso minore per i prodotti primo prezzo e per il catering.

▪ *I clienti organizzazione.*

I clienti sono diversi a seconda della categoria di prodotto tuttavia sono tutti accomunati, chi più, chi meno, dall'avere un'alta sensibilità al prezzo. La categoria dei prodotti di marca e dei prodotti "primo prezzo" è caratterizzata da clienti con elevato potere contrattuale e alta sensibilità al prezzo; i margini di questi segmenti sono particolarmente ridotti e il successo o l'insuccesso delle aziende produttrici dipende dalle quantità prodotte e vendute; il punto di break even (volume delle vendite che consente all'impresa, attraverso i ricavi, di coprire il costo totale di produzione) è alto. Le aziende produttrici hanno come prerogativa indispensabile l'ottimizzazione dei costi di produzione.

In particolare la categoria dei prodotti di marca è contraddistinto da insegne di distribuzione molto esigenti in termini di qualità e sicurezza alimentare; per poter essere fornitori di queste insegne distributive risulta un titolo indispensabile avere delle certificazioni di qualità e di sicurezza alimentare (rilasciate da enti certificatori terzi). Una volta fornitori si è sottoposti a controlli da parte delle aziende di distribuzione.

Meno esigenti in questi termini risultano i clienti del prodotto tipico e quello del catering; i clienti preferenziali delle aziende dei prodotti tipici sono principalmente i grossisti; questi non hanno lo stesso potere contrattuale che hanno le grandi insegne di distribuzione; i grossisti non hanno un grado di concentrazione sviluppato e si presentano sparsi sul territorio e spesso indipendenti l'uno dall'altro.

Una forma più moderna di distribuzione del catering all'ingrosso è rappresentata dai "cash & carry", ossia dei punti di distribuzione ad hoc per i vari commercianti e organizzati a libero servizio. Differentemente dai grossisti tradizionali, la distribuzione "cash & carry" è organizzata; questa dispone di centrali di acquisto e punti logistici di immagazzinamento e smistamento (CEDI); questa forma di distribuzione ha un maggior peso contrattuale rispetto ai grossisti tradizionali (a livello internazionale la tedesca Metro, a livello nazionale Migro) e maggiori esigenze in termini di prezzo e di sicurezza alimentare.

▪ *I prodotti sostitutivi*

Le conserve vegetali sottolio e sottaceto, costituiscono spesso un acquisto di impulso; esulano dalla tradizionale lista della spesa; soddisfano il bisogno di mangiare un alimento fresco (i consumi aumentano durante l'estate); i prodotti ricettati permettono di gustare un prodotto tipico e tradizionale, fortemente legato con il territorio.

Le conserve vegetali sottolio e sottaceto possono essere un condimento (per le insalate di pasta e di riso), un antipasto, un contorno, delle creme per crostini; hanno il vantaggio di essere “pronte”; nel caso dei prodotti ricettati aumenta il servizio fornito al consumatore. Un possibile prodotto sostitutivo è la gastronomia pronta; anche questa è spesso un prodotto tipico, e a seconda della ricettazione può soddisfare il bisogno di freschezza; è inoltre un piatto pronto ad alto contenuto di servizio.

3 .Le variabili interne: clienti, trend della produzione, analisi finanziaria e gestione del marketing.

3.1 I clienti della FI.RY.

La FI.RY., indirettamente, opera in tre delle categorie di prodotto viste nel capitolo precedente; precisamente nel catering, nel retail di marca e infine nel prodotto tipico a forte valenza regionale.

I clienti che si rivolgono alla FI.RY. possono essere classificati in tre tipologie; da una parte ci sono delle aziende produttrici di conserve vegetali sottolio e sottaceto, le quali sia perché non riescono a far fronte alla loro domanda sia perché hanno difficoltà nell'approvvigionamento della materia prima preferiscono delegare altre aziende produttrici la produzione di alcune referenze.

Sono clienti della FI.RY. anche delle aziende produttrici di beni alimentari diversi dalle conserve vegetali, come le aziende vitivinicole, le aziende produttrici di olio extravergine di oliva, le aziende che commercializzano funghi. Tutte queste aziende scelgono di commercializzare accanto alla loro produzione altre referenze in un certo senso affini alle proprie e che possono interessare i loro clienti.

Infine ci sono delle aziende puramente “commerciali”; queste aziende non producono beni, o ne producono ma solo in minima parte; hanno invece a disposizione una buona rete commerciale; dopo aver pianificato gli ordini accumulano diversi generi alimentari presso i loro magazzini e in seguito provvedono al loro smistamento.

Tutti i clienti della FI.RY. sono caratterizzati dal disporre di una rete commerciale e di una forza vendita; le aziende produttrici hanno saputo organizzare sia la produzione, sia la rete di vendita; le aziende commerciali hanno focalizzato i propri sforzi sulla rete commerciale e sulla forza vendita.

I clienti abituali della FI.RY. hanno tutti sede in Italia; sia le aziende produttrici di conserve vegetali sia le aziende che non hanno produzione propria e che focalizzano la loro attenzione sulla commercializzazione collocano le referenze prodotte dalla FI.RY. richiedono all'azienda prodotti della categoria del food service, del prodotto di marca”e del prodotto tipico.

Le aziende che producono referenze diverse dalle conserve vegetali operano generalmente a livello regionale e collocano i prodotti della F.I.R.Y. nel segmento dei prodotti tipici.

Le aziende produttrici di conserve vegetali che si rivolgono alla F.I.R.Y. per la produzione in outsourcing sono di dimensioni medio piccole e hanno sede in Lombardia (Zabe), in Veneto (Nova Funghi) in Campania (Poggio Felice, Ciro Velleca), e in Puglia (Eurolive); spesso tali aziende producono in proprio referenze diverse da quelle che chiedono in outsourcing alla F.I.R.Y. (ad esempio olive e capperi ma anche prodotti ittici); la diffusione dei prodotti da loro commercializzati non è estesa in tutta Italia ma queste aziende hanno un peso importante nelle aree in cui operano.

I prodotti retail sono venduti nei piccoli negozi a libero servizio, nei grocery e infine alcune di queste aziende hanno contratti di fornitura con il trade moderno. I prodotti retail sono principalmente diretti alla ristorazione commerciale.

I clienti-azienda che focalizzano le loro attenzioni sulla commercializzazione e che non si occupano della produzione se non in maniera marginale sono presenti su tutto il territorio nazionale, in particolare in Veneto (Deligusti, Malini), in Toscana (Satos), in Lombardia (Erberossi), in Puglia (De Tommaso, Greens & Grill); queste aziende che si occupano principalmente della commercializzazione sono medio-piccole e la loro rete commerciale è limitata ad alcune aree; alcune di queste collocano le referenze prodotte dalla F.I.R.Y. principalmente nel mercato del catering (Deligusti, Malini), altre collocano tali prodotti nel catering, nel retail di marca e nel retail del prodotto tipico (Satos, Erberossi, Eurolive, Greens&Grill, De Tommaso).

Alcune aziende commerciali hanno stipulato dei contratti di fornitura con insegne importanti della distribuzione organizzata come Carrefour e Unes (Erberossi), Coop (Satos), altre valorizzano il prodotto evidenziandone la forte componente di tipicità (Greens & Grill, De Tommaso, Eurolive, Erberossi); queste ultime aziende distribuiscono i loro prodotti presso piccoli negozi tipo grocery (macellerie, enoteche, gastronomie) e in negozi a libero servizio di limitate dimensioni; queste aziende inoltre collocano le referenze appartenenti al catering principalmente presso grossisti; le aziende più piccole e che riforniscono zone meno vaste hanno contatti con i ristoratori ricorrendo a un canale distributivo diretto..

Molte aziende vitivinicole (Brancasi, Cooperativa San Paolo), produttrici di olio (oleificio De Cillis), di prodotti ittici (Delfino Battista), che si occupano della commercializzazione di funghi (Riti) si rivolgono alla FI.RY. per la produrre di conserve vegetali che poi distribuiscono nella loro rete commerciale; queste aziende in effetti approfittando del fatto di avere una certa esperienza nella vendita a marchio proprio, coniugano i loro prodotti con le conserve vegetali, considerate prodotti affini ai propri; operano in questo modo un'estensione della gamma; in genere tali aziende hanno dei punti vendita di proprietà sparsi nel territorio, o, più spesso, hanno dei contratti commerciali con alcuni negozi di prodotti tipici o con piccoli punti vendita oppure si rivolgono a dei grossisti; queste aziende sono di solito piccole e a conduzione familiare; la loro rete di vendita non varca quasi mai confini regionali.

3.2 La produzione

3.2.1 La produzione della FI.RY.

La FI.RY. produce annualmente in media circa 460 tonnellate di prodotto finito; questa quantità se confrontata con aziende medio grandi del settore è molto piccola (Pucci srl, produce 8.000 tonnellate di prodotto finito).


La gamma dei prodotti è suddivisa in due linee: la linea del catering , destinata principalmente alla ristorazione commerciale e la linea retail (prodotto tipico e prodotto di marca) destinati ai clienti-consumatori..

Sia la linea del catering sia la linea del retail presentano al proprio interno un buon livello di coerenza, si rivolgono al soddisfacimento di bisogni fra loro strettamente correlati; il numero delle referenze è maggiore per gli ortaggi che determinano il maggior fatturato per l'azienda, i carciofi soprattutto, seguiti dai funghi.

Fra i prodotti ricettati, notiamo i grigliati (i funghi, i carciofi, le melanzane, le cipolle, i peperoni, le zucchine) e le creme vegetali (piccantella, peperonata, crema di carciofi e pomodori, crema di carciofi, crema di carciofi e funghi porcini).

I prodotti a maggior redditività sono quelli a maggior contenuto di innovazione ad esempio le creme vegetali. Sono invece molto ridotti i margini per le referenze classiche o mature, come i carciofi, soprattutto quelli non ricettati

legenda

 = disponibile


 = non disponibile

Tabella 14 Linea retail in outsourcing

Volume	106 ml	212 ml	314 ml	580 ml	720 ml	1062 ml
Peso netto	90 g	200 g	290 g	530 g	600 g	1060 g
carciofi rustici						
carciofi interi in olio						
carciofi tagliati in olio						
foglie di carciofo in olio						
carciofi tagliati conditi						
carciofi alla "contadina"						
carciofi col gambo						
carciofi tagliati grigliati						
carciofi interi grigliati						
pomodori secchi						
pomodori semiseccchi						
melanzane condite						
melanzane a fette						
melanzane a filetti						
melanzane grigliate						
Cipolle borrettane in aceto balsamico						
Cipolle borrettane in olio						
Cipolle borrettane grigliate						
zucchine condite						
zucchine grigliate						
peperoni a filetti in olio						
peperoni grigliati						
"peperoncino "ciliegino"						
peperoncino "guarda in cielo"						
peperoncino integrale						
peperoncino ripieno con acciughe e capperi						
crema di peperoncino "El Diablo"						
capperi in aceto						
lampascioni						
tris di verdure grigliate						
Antipasto						
antipasto con aromi						
"cocktail" vegetale in agrodolce						
misto toast						
funghi affettati conditi in olio						

Volume	106 ml	212 ml	314 ml	580 ml	720 ml	1062 ml
Peso netto	90 g	200 g	290 g	530 g	600 g	1060 g
funghi affettati in olio						
funghi alla zingara						
funghi grigliati						
funghi grigliati piccanti						
funghi champignons in olio						
funghi champignons conditi in olio						
funghi di muschio in olio						
misto funghi conditi in olio						
crema per bruschetta "piccantella"						
crema per bruschetta "peperonata"						
crema di carciofi e pomodori						
pronto condimento per risso e pasta						
pronto condimento "accughe e capperi"						
pronto condimento "aglio, olio e peperoncino"						
cime di rapa in olio						
olive nere condite						
olive verdi al naturale "bella di Cerignola"						
olive verdi al naturale "verdi di Sicilia"						
olive verdi farcite con peperoni						
olive nere denocciolate						
olive verdi denocciolate						

Tabella 15 Linea Catering in outsourcing

Volume	1700ml	3100ml	4250ml	1kg latta	3kg latta	5kg latta
peso netto	1600 g	2900 g	4000 g	650 g	1400 g	4100g
carciofi rustici						
carciofi interi in olio						
carciofi tagliati in olio						
foglie di carciofo in olio						
carciofi tagliati conditi						
carciofi alla "contadina"						
carciofi col gambo in olio						
carciofi tagliati grigliati						

Volume	1700ml	3100ml	4250ml	1kg latta	3kg latta	5kg latta
Peso netto	1600 g	2900 g	4000 g	650 g	1400 g	4100g
carciofi interi grigliati						
carciofi interi al naturale						
quartini di carciofi al naturale						
foglie di carciofo al naturale						
pomodori secchi						
pomodori semiseccchi						
melanzane condite						
melanzane a fette						
melanzane a filetti						
melanzane grigliate						
Cipolle borrettane in aceto balsamico						
Cipolle borrettane in olio						
Cipolle borrettane grigliate						
zucchine condite in olio						
zucchine grigliate						
peperoni a filetti in olio						
peperoni grigliati in olio						
peperoncino "ciliegino" in olio						
peperoncino "guarda in cielo" in olio						
peperoncino integrale						
peperoncino ripieno con acciughe e capperi in olio						
crema di peperoncino "El Diablo"						
capperi in aceto		1				
lampascioni						
tris di verdure grigliate						
antipasto in olio						
antipasto condito in olio						
"cocktail" vegetale in agrodolce						
misto toast						

Volume	1700ml	3100ml	4250ml	1kg latta	3kg latta	5kg latta
Peso netto	1600 g	2900 g	4000 g	650 g	1400 g	4100g
funghi affettati conditi in olio						
funghi affettati in olio						
funghi alla zingara						
funghi grigliati						
funghi grigliati piccanti						
funghi champignons in olio (
funghi champignons conditi in olio						
funghi di muschio in olio						
misto funghi in aromi in olio						
crema per bruschetta "piccantella"						
crema per bruschetta "peperonata"						
crema di carciofi e pomodori						
pronto condimento per risso e pasta						
pronto condimento "acciughe e capperi"						
pronto condimento "aglio, olio e peperoncino"						
cime di rapa in olio						
olive nere condite						
olive verdi al naturale "bella di Cerignola"						
olive verdi al naturale "verdi di Sicilia"						
olive verdi farcite con peperoni						
olive nere denocciolate						
olive verdi denocciolate						

La quasi totalità della produzione è costituita da sottolio (di base o ricettati), seguono i prodotti “al naturale”(in salamoia) e i prodotti in agrodolce (il pinzimonio).

Le referenze prodotte da FI.RY. sono il risultato di una continua collaborazione fra l'azienda stessa e i propri clienti; nonostante siano i clienti a fornire le indicazioni sul tipo di prodotto richiesto, l'azienda propone loro delle nuove referenze; queste a volte attraggono l'interesse. È il caso delle creme vegetali, una linea di creme che molti clienti hanno richiesto dopo avere apprezzato i campioni offerti dalla FI.RY. La linea delle creme vegetali è molto innovativa; questa infatti non è una referenza classica delle aziende che si occupano delle conserve vegetali. La FI.RY. ha proposto la crema “piccantella”, la crema “peperonata” la crema di carciofi, la crema di pomodori e peperoni, la crema di carciofi e funghi porcini (riportate nelle tabelle precedenti sotto il nome di creme vegetali). Le creme vegetali fanno parte dei prodotti ricettati, che – come visto nel capitolo precedente – tanto interesse stanno avendo presso i consumatori.

Un altro prodotto del retail, proposto dall'azienda. e accolto da alcuni clienti, sono le “cime di rapa” condite e conservate sottolio; senza dubbio si tratta di un prodotto di nicchia, che tuttavia ha riscosso un certo successo di vendite.

La FI.RY. propone queste nuove referenze ai propri clienti; spetta a loro la decisione di scommettere sul successo del prodotto, in effetti saranno i clienti a introdurre il prodotto sul mercato. L'introduzione di un nuovo prodotto non comporta per la FI.RY. gli stessi rischi delle aziende che commercializzano il prodotto; in effetti la referenza verrà prodotta su scala maggiore solo dopo che il cliente avrà deciso di commercializzare il prodotto.

Le creme vegetali nel loro complesso costituiscono una parte non trascurabile delle vendite; la percentuale del fatturato dovuto alle creme vegetali è aumentata negli ultimi anni, e nonostante nel 2005 ci sia stato un calo del valore delle vendite del 23,3 % rispetto al 2004, le creme nel 2005 hanno sofferto meno, presentando una flessione del 16 % rispetto al 2004.

Dall'osservazione delle vendite degli ultimi anni si nota che la maggior parte del fatturato aziendale è rappresentato da prodotti che possono dirsi dei “classici” delle aziende produttrici delle conserve vegetali.

Nella linea di prodotti retail le varie referenze dei sottolio denotano una bassa presenza dei cosiddetti sottolio ricettati; senza dubbio la carenza di questi prodotti è

dovuta al tipo di lavoro che caratterizza l'azienda, l'outsourcing appunto. Il dover lavorare sotto parametri definiti da altre aziende limita lo stimolo alla creatività, impedisce di introdurre nuove referenze.

Le referenze richieste dai clienti organizzazione sono in massima parte classiche, da sempre presenti sul mercato.

I rischi legati alla produzione di una di una referenza classica, sono minori rispetto a quelli connessi alla produzione di una nuova referenza; tuttavia viene a mancare la necessaria innovazione che per un'azienda è linfa vitale.

L'innovazione potrebbe essere proposta dalle aziende che commissionano il prodotto ma questo generalmente non avviene. Se si considera che le principali aziende del settore hanno abbandonato il ricorso all'outsourcing, producendo le proprie referenze in conto proprio, con un alto dinamismo nella proposta di innovazioni e in aggiunta producendo i private label delle principali insegne di distribuzione la deduzione diretta è che varrebbe la pena che la F.I.R.Y. diminuisse la quota parte del lavoro in conto terzi per dedicarsi a una o più linee di prodotti propri..

3.2.2 Confronto con i principali competitors

Le principali aziende produttrici del settore considerano l'innovazione del prodotto un aspetto molto importante; è per questo che dopo un attento studio delle tendenze del mercato, lanciano delle nuove referenze; l'innovazione è intesa sia come ricerca della qualità, sia come analisi puntuale delle tendenze del consumo. La Polli ha di recente lanciato sul mercato la linea di sottoli "Melimangio", declinata in dieci referenze, "cipollotte all'emiliana", "carciofi rustici", "melanzane alla napoletana", "cipolle rustiche", "carciofi alla contadina", "olive alla maremmana", "funghi alla pizzaiola", "boscaiola di funghi", "ortomisto alla toscana", "porcini e zucchine trifolate"; "abbiamo attentamente analizzato", afferma Federico Busignani, responsabile marketing di F.lli Polli, "i comportamenti di consumo degli italiani, realizzando prodotti pronti all'uso e nello stesso tempo in grado di collocarsi sullo scaffale con un equilibrato rapporto qualità/prezzo". (Garbagna A. 2006).

Secondo Sabato D'Amico, direttore commerciale e marketing di D&D Italia, bisognerebbe ridurre il numero di marchi offerti nella distribuzione moderna per le referenze ormai obsolete, offrendo più spazio per quelle con un contenuto di servizio

più evidente, e che stimolano i consumatori alla ricerca di nuovi sapori. (Garbagna A. 2006)

L'innovazione di prodotto è uno strumento molto importante per le aziende produttrici che distribuiscono i propri prodotti con la marca industriale; è uno strumento che contribuisce a fornire un vantaggio competitivo rispetto ai prodotti a marchio del distributore; secondo Alessandro Ferrari di Pucci srl, l'industria di marca può competere con le private label assumendo il ruolo che le compete e cioè quello dell'innovazione (fra cui innovazione di prodotto), del servizio, della qualità e della sicurezza alimentare (Ferrari A. 2006).

Alberto Ardizoa, direttore commerciale Italia di Saclà afferma che l'azienda astigiana ha investito e continua a investire ingenti risorse in ricerca e sviluppo perché il tasso di innovazione sia continuo nel lancio di referenze nuove e ad alto valore aggiunto (Consonni E. 2006).

La Pucci ha lanciato una linea di prodotti, le “nuovevoglie” dove frutta e verdure si incontrano per creare nuovi sapori; sempre della Pucci sono le linee “Paesi e contorni”, che riscopre le tradizioni regionali, “Farcibontà” prodotti pronti ad alto contenuto di servizio per bruschette o tramezzini; “le tentazioni” contorni esclusivi; inoltre l'intera gamma dei prodotti Pucci si presenta divisa a seconda dei bisogni d'uso (antipasti, contorni, condimenti, ecc) (Consonni E., 2006).

La D&D ha lanciato una linea di prodotti basata su un accattivante ricettario, appositamente studiato sulle specialità; questa linea di prodotti “si inserisce” dichiara Sabato D'Amico, direttore commerciale dell'azienda, “in un più ampio progetto di fidelizzazione, per rendere immediatamente percepibile la qualità D'Amico”; D&D spera di conseguire l'appeal del consumatore con l'attenzione al soddisfacimento delle nuove tendenze gastronomiche basandosi sulla gustosità e sulla leggerezza della ricettazione (Consonni E., 2004).

Sergio Beria, direttore vendite di Ponti, evidenzia come lo sforzo nell'innovazione di prodotto sia concentrato nella ricerca di ricettazioni e metodi di cottura per rendere il gusto delle verdure più naturale possibile. (Consonni E., 2006).

La FL.RY. nella sua produzione non segue il passo delle principali aziende del settore; la gamma proposta, non è in definitiva completa, mancando come detto la proposta di referenze “nuove”.

3.2.3 Trend della produzione

Le tabelle riportate descrivono il valore della produzione e la sua ripartizione per prodotti negli ultimi anni. A fronte di un andamento stabile dalla fine degli anni '90 fino al 2004 si nota un forte calo della produzione nel 2005. Questo calo del fatturato è principalmente legato all'arresto della produzione da novembre 2005 a marzo 2006 in seguito a lavori di ristrutturazione e di messa a norma degli impianti; il calo di produzione tuttavia non può essere ascritto solo a questa contingenza; per esempio il calo della produzione dei carciofi non è totalmente legato a questa interruzione; l'attività della conservazione dei carciofi infatti è concentrata soprattutto fra la metà di gennaio e la metà di maggio.

La conservazione dei funghi aveva visto già un calo nel 2004, calo che è continuato nel 2005, seppur acuito dall'interruzione dell'attività; lo stesso dicasi per i pomodori secchi e semiseccati.

In definitiva il calo della produzione se da una parte è causato dall'interruzione della produzione dall'altra è senza dubbio legato anche al calo della domanda.

Il fatturato del 2005 presenta una flessione del 23,3 % rispetto al 2004; questa flessione è dovuta principalmente alle olive (- 80,36), agli antipasti (misto di verdure) (-64,92%), ai lampascioni (-40,17%), al peperoncino (-39,85%), ai funghi (-39,1 %), alle zucchine (- 31,9) e alle melanzane (-31%).

Confermano il trend negativo i funghi, le zucchine e gli antipasti a base di verdure miste. Gli antipasti hanno comunque segnato un aumento delle vendite rispetto al 2004 nella linea retail; allo stesso modo i pomodori secchi che pur nel loro complesso hanno segnato un calo delle vendite, denotano un aumento relativo delle stesse nella linea di prodotti per il catering.

Per quanto riguarda i funghi nel retail vi è stata una contrazione di 34.390,28 € , nel catering la contrazione è stata di 21.481,48 €.

L'abbassamento della vendita dei funghi è reso più grave dal fatto che non vi è stato nello stesso periodo in questione (il 2005 appunto) un abbassamento dei consumi in ambito nazionale, i funghi infatti si sono mantenuti pressoché stabili nel 2005 rispetto al 2004.

Fra tutti i prodotti dell'azienda, i funghi sono sicuramente quelli a minor livello di differenziazione; in effetti i funghi lavorati sono per la maggior parte di importazione, la lavorazione è in tutto e per tutto standardizzata; in questo modo non

c'è differenziazione fra i prodotti FI.RY. e i prodotti delle altre aziende; il prodotto FI.RY. è in questo caso poco competitivo rispetto a quello delle altre aziende, soprattutto di quelle più grandi, che sfruttano le loro economie di scala.

Per le zucchine e gli antipasti vale invece il discorso della scarsa ricettazione delle referenze; se in effetti in questo caso il valore delle materie prime è tale da creare un vantaggio competitivo rispetto agli altri competitors - si tratta di prodotto tutto italiano, di provenienza locale - questo vantaggio viene in parte vanificato dall'assenza di referenze ricettate, con l'unica esclusione delle melanzane grigliate; in ambito nazionale i consumi di antipasti e zucchine sono rimasti in sostanza stabili. Nel 2005 vi è stato anche un importante calo di fatturato dalla vendita di carciofi, circa 101.456,70 € in meno rispetto all'anno precedente, ma nel 2004 vi era stato un aumento delle vendite di carciofi di 87.515 € ; questo calo si è sentito di più nella linea catering (- 72.664,50 €).

Il valore della vendita dei carciofi nella categoria catering è presso la FI.RY. storicamente maggiore rispetto al valore della vendita nel retail; nel 2005 la discrepanza, seppur sempre a favore del retail è stata minima (26.508,1 €).

In ambito nazionale sia nel 2004 che nel 2005 le vendite in quantità dei carciofi si sono mantenute costanti; si potrebbe ipotizzare che nel 2004 l'aumento delle vendite dei carciofi nella FI.RY. sia stato dovuto ad una contingenza e che nel 2005 le vendite sono tornate ad assumere il valore del 2003.

I peperoni hanno fatto registrare un aumento della produzione nella linea catering la linea del retail è rimasta sostanzialmente stabile.

Tabella 16 Valore della produzione nel periodo 2003-2005 (espresso in €)

Anno	2003	2004	2005
Catering	528.620	509.196	410.131
retail (standard e tipico)	633.901	649.004	475.942
Elaborazione su dati interni.			

Figura 3 Andamento del valore delle vendite nel triennio 2003-2005

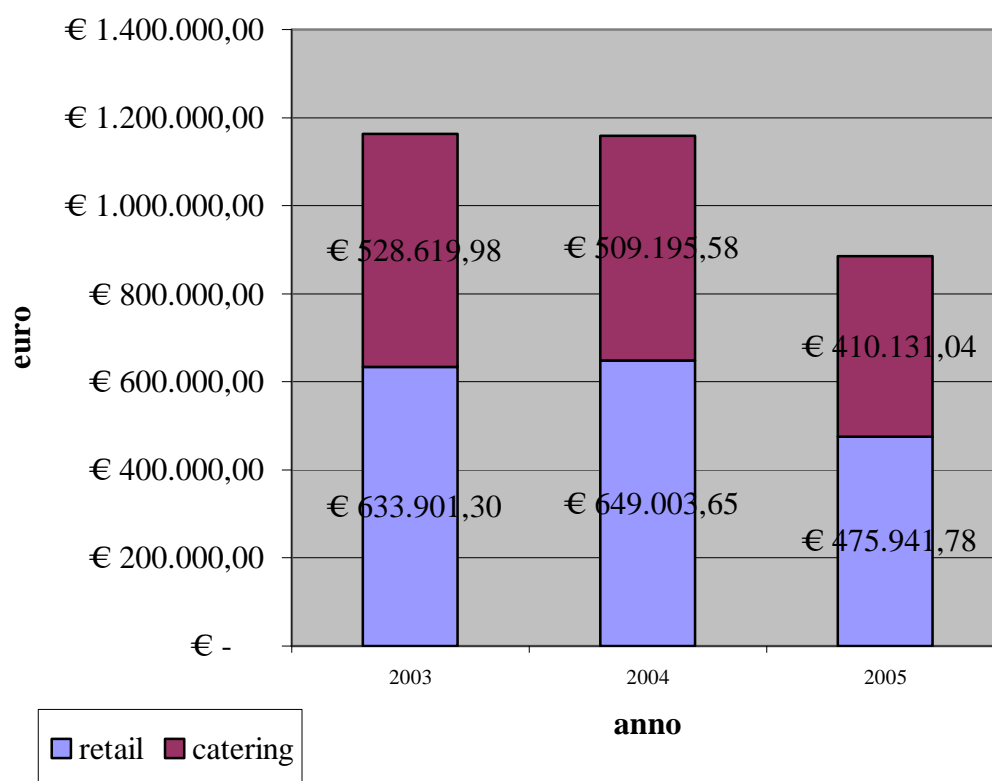


Tabella 17 Dettaglio del valore della produzione nel 2003

prodotto	retail (€)	catering (€)	totale (€)
Carciofi	215.108,30	321.836,90	536.945,20
pomodori secchi	57.723,07	16.402,05	74.125,12
Funghi	103.409,10	91.570,29	194.979,39
Olive	9.413,77	6.594,00	16.007,77
Peperoni	7.601,92	2.817,72	10.419,64
Zucchine	48.386,36	228,68	48.615,04
Peperoncino	15.153,89	7.691,80	22.845,69
Lampascioni	9.727,41	16.410,31	26.137,72
Cipolla	5.018,88	28.470,81	33.489,69
Melanzane	36.727,18	8.940,13	45.667,31
Piccantella	44.405,63	673,00	45.078,63
Antipasti	60.441,13	23.163,01	83.604,14
Capperi	322,63	3.684,00	4.006,63
cime di rapa	10.503,22	-	10.503,22
condiriso*	6.261,50	-	6.261,50
Condimenti	3.697,31	-	3.697,31
Pinzimonio	-	137,28	137,28

Tabella 18 Dettaglio valore della produzione nel 2004

prodotto	retail (€)	catering (€)	totale (€)
Carciofi	277.040,90	347.419,30	624.460,20
pomodori secchi	36.016,35	10.792,68	46.809,03
Funghi	81.306,63	61.591,65	142.898,28
Olive	13.674,35	9.716,42	23.390,77
Peperoni	5.994,90	2.574,60	8.569,50
Zucchine	12.673,22	466,58	13.139,80
Peperoncino	37.881,76	27.486,00	65.367,76
Lampascioni	20.817,17	14.449,52	35.266,69
Cipolla	5.480,28	4.477,40	9.957,68
Melanzane	34.937,78	10.613,98	45.551,76
salse vegetali	60.898,99	825,44	61.724,43
antipasti	34.406,52	18.782,01	53.188,53
Capperi	5.462,67	-	5.462,67
Condiviso	16.617,81	-	16.617,81
Condimenti	5.794,32	-	5.794,32

Tabella 19 Dettaglio valore della produzione nel 2005

prodotto	retail (€)	catering (€)	totale (€)
Carciofi	248.247,70	274.755,80	523.003,50
pomodori secchi	20.438,43	23.622,16	44.060,59
Funghi	46.916,35	40.109,17	87.025,52
Olive	4.593,79	-	4.593,79
Peperoni	6.456,12	11.836,40	18.292,52
Zucchine	5.323,59	3.622,30	8.945,89
Peperoncino	25.761,64	13.558,50	39.320,14
Lampascioni	6.957,56	14.143,34	21.100,90
Cipolla	7.754,74	4.554,46	12.309,20
Melanzane	20.238,27	11.196,58	31.434,85
salse vegetali	51.346,10	70,08	51.416,18
Antipasti	5.995,40	12.662,25	18.657,65
Capperi	6.455,23	-	6.455,23
Condiviso	13.692,00	-	13.692,00
cime di rapa	5.764,86	-	5.764,86

Tabella 20 Ripartizione % di ciascun prodotto nelle due categorie (2003-2005)

Prodotto	retail 2003	catering 2003	retail 2004	catering 2004	retail 2005	Catering 2005
Carciofi	40,06	59,94	44,36	55,64	47,46	52,54
pomodori secchi	77,87	22,13	76,94	23,06	46,39	53,61
Funghi	53,03	56,97	56,90	53,10	53,91	46,9
Olive	58,81	41,19	58,46	41,54	100	0
peperoni	72,96	27,04	70	30	35,29	64,71
zucchine	99,53	0,47	96,45	3,55	59,5	40,05
peperoncino	66,33	33,67	57,95	42,05	59,5	40,5
lampascioni	37,21	62,79	59,03	40,97	32,97	67,03
Cipolle	15	85	55,03	44,97	63	37
melanzane	80,42	19,58	76,70	23,30	64,38	5,62
salse vegetali	98,51	1,49	98,66	1,34	99,86	0,14
antipasti	72,29	7,71	64,69	35,31	32,13	67,87
Capperi			100	0	100	0
cime di rape	100	0	100	0	100	0
condiriso	100	0	100	0	100	0
condimenti	100	0	100	0	100	0
Totale	55	45	55	45	53	47

Tabella 21 Variazioni produttive % in valore

	2004 su 2003	2005 su 2004
Carciofi	16,3	- 16,25
Funghi	-27	- 39,1
pomodori secchi	-37	- 5,9
Olive	46	- 80,36
Peperoni	-0,18	113,5
Zucchine	-72,3	- 31,9
Peperoncino	1,86	- 39,85
Lampascioni	34,9	- 40,17
Cipolla	-70,3	23,61
Melanzane	-0,2	- 31
salse vegetali	37	- 16,7
Antipasto	-36,38	- 64,92
Capperi	36,34	18,16
Condiviso	0,0	- 17,61

Il peso relativo del valore della produzione di carciofi sul totale del valore della produzione è aumentato nel triennio 2003-2005; questo aumento si è avuto sia nella categoria del food service sia nella categoria retail; nel retail si è passati dal 34% del 2003 al 53% del 2005; nel catering si è passati dal 62% del 2003 al 67% del 2005 .

Il trend delle vendite della FL.RY. è coerente con la situazione generale di mercato; il tasso di crescita del mercato dell'outsourcing delle conserve vegetali è basso se non negativo e riflette l'andamento del mercato dei prodotti a marca propria.

Sarebbe strano che ad un mercato pressoché stabile dei prodotti a marca propria o "industriale", corrispondesse un mercato dei prodotti realizzati in conto delle aziende produttrici delle conserve vegetali in crescita. Si potrebbe obiettare che negli ultimi anni è in forte crescita la quota di mercato delle marche commerciali, appartenenti alle principali insegne distributive (Coop, Carrefour, Conad etc); tuttavia le insegne di distribuzione per la produzione di tali prodotti si rivolgono ad industrie di medio-grandi dimensioni; queste ultime si occupano direttamente della produzione senza delegarla ad altre aziende (Saclà, Polli, Ponti, D&D, Pucci, Valbona, Coelsanus ecc).

3.3 Il mercato dell'outsourcing (contoterzismo)

In questi ultimi anni il ricorso all'outsourcing è sempre più frequente da parte dei principali retailer della GDO, di contro diminuisce tale ricorso da parte delle aziende produttrici delle conserve vegetali: fra queste due tendenze esiste una stretta correlazione.

Polli produce in outsourcing 25 marchi d'insegna per la distribuzione moderna italiana ed estera. Il 50% del fatturato di Pucci è rappresentato dalla fornitura di private label per importanti catene di distribuzione estere. Federico Busignani, responsabile marketing di F.lli Polli afferma l'azienda toscana è partner certificato di molte insegne e marchi internazionali. Alessandro Ferrari, dichiara che la Pucci srl ha implementato un nuovo stabilimento di 20.000 m² che si aggiunge a quello già esistente; secondo le sue dichiarazioni questo nuovo stabilimento ha permesso di triplicare la produzione e ora Pucci si propone come produttore di marchi commerciali anche in Italia "ora siamo pronti" afferma Ferrari- a mettere a frutto anche nel nostro paese l'esperienza acquisita nella produzione del marchio privato per l'esigentissima distribuzione europea". (Garbagna A. 2006).

Anche Montalbano si concentra sulle private label straniere; Francesco Marocchi, responsabile export dice “in questo contesto abbiamo il *know how* e le certificazioni internazionali che ci permettono di essere produttori di importanti premium private label” (Consonni E. 2006); “Senza dubbio i marchi privati sono molto importanti” afferma Franco Ponti, dell’omonima azienda, “nelle nostre vendite incidono per circa l’8%”(Consonni E. 2004).

In questo periodo si assiste quindi a un forte ricorso al contoterzismo da parte della distribuzione moderna; Il ricorso all’outsourcing da parte delle aziende produttrici è oggi invece in calo; solo dieci anni fa molte aziende del nord Italia commissionavano la produzione delle loro referenze ad aziende collocate in Italia meridionale.

Le principali aziende del settore oggi preferiscono occuparsi direttamente della produzione, sia di quella a marchio proprio che di quella a marchio commerciale. Molte aziende medio grandi stanno investendo nella costruzione di stabilimenti moderni dotati di macchinari che ottimizzano ogni fase produttiva (Neri, Pucci, D&D).

Spesso l’investimento in nuovi stabilimenti è motivato dagli accordi commerciali che tali aziende stipulano con le insegne distributive europee e italiane sia per la produzione di referenze a marchio privato che per quella a marchio proprio.

Baronti, responsabile commerciale di Neri, afferma che “da sempre Neri ha privilegiato i rapporti con la GDO e con il segmento delle private label che rappresenta una quota significativa del nostro fatturato, destinata a crescere ulteriormente, vista la competitività dei nuovi impianti di produzione e le garanzie di servizio che siamo in grado di offrire”(Consonni E.2006); “Da ora in avanti, grazie a un nuovo stabilimento, sarà possibile avviare una collaborazione per la produzione del private label” sottolinea Sabato D’Amico, di D&D (Consonni E.2006).

Anche la Polli produce in conto proprio sia i prodotti a marchio proprio sia le referenze per il private label; queste ultime costituiscono il 37,1% del fatturato totale dell’azienda; è dalla fine degli anni ottanta che la Polli ha messo la sua capacità produttiva e il *know how* nella ricetta a disposizione di alcune delle maggiori società della grande distribuzione; “all’inizio si trattava di una realtà residuale” dice Giancarlo Solari, private label manager, “che produceva modeste quantità; oggi la situazione è radicalmente mutata. La private label è andata acquisendo un ruolo molto importante per il trade moderno, che gli dedica strutture di marketing *ad hoc*,

dalle quali riceviamo indicazioni e richieste sempre più specifiche, la sfida è proprio essere sempre in grado di soddisfarle al meglio”(Bray F., 2001).

Alberto Borra, responsabile marketing di Saclà afferma “per quanto riguarda il marchio privato, cerchiamo di mantenere un equilibrio nel valutare eventuali opportunità che potrebbero sorgere verso possibili forniture di private label”(Consonni E., 2004).

Oggi l’insieme delle marche private costituisce il leader di mercato delle conserve sottolio e sottaceto e le principali aziende che producono per conto delle insegne di distribuzione già da tempo hanno trovato uno spazio di mercato per le referenze a marchio proprio. Senza dubbio essere fornitori di referenze a marchio privato consente all’azienda fornitrice di godere di vantaggi superiori rispetto agli altri concorrenti presenti nei super e ipermercati della stessa insegna distributiva: maggiore visibilità negli scaffali, migliore posizione, rapporti commerciali preferenziali ecc.

3.4Dati finanziari

Il fatturato netto aziendale ha subito un sensibile calo nel 2005, infatti si è passati da un fatturato pari a € 1.158.199,23 del 2004 a € 895.169,69 del 2005, il valore minimo registrato a partire dal 2001; negli ultimi anni il fatturato ha avuto un andamento altalenante.

Se si esaminano i valori assunti dal ROI (return on investment) negli ultimi anni si osserva come essi siano molto variabili da un anno all’altro:

$$ROI = \frac{\text{margine...operativo....netto}}{\text{totale..attivo..anno..precedente}} \times 100$$

Tabella 22 valori assunti dal ROI (2002-2004)

Anno	%
2002	1,18
2003	5,37
2004	1,65

Il ROI dell'azienda è molto basso rispetto al ROI medio del settore delle conserve vegetali; il ROI medio delle conserve del settore è infatti 5,9 % (Bureau Van Dijik, 2006); solo nel 2003 il valore del ROI è stato paragonabile a quello del settore (ROI = 5,37)

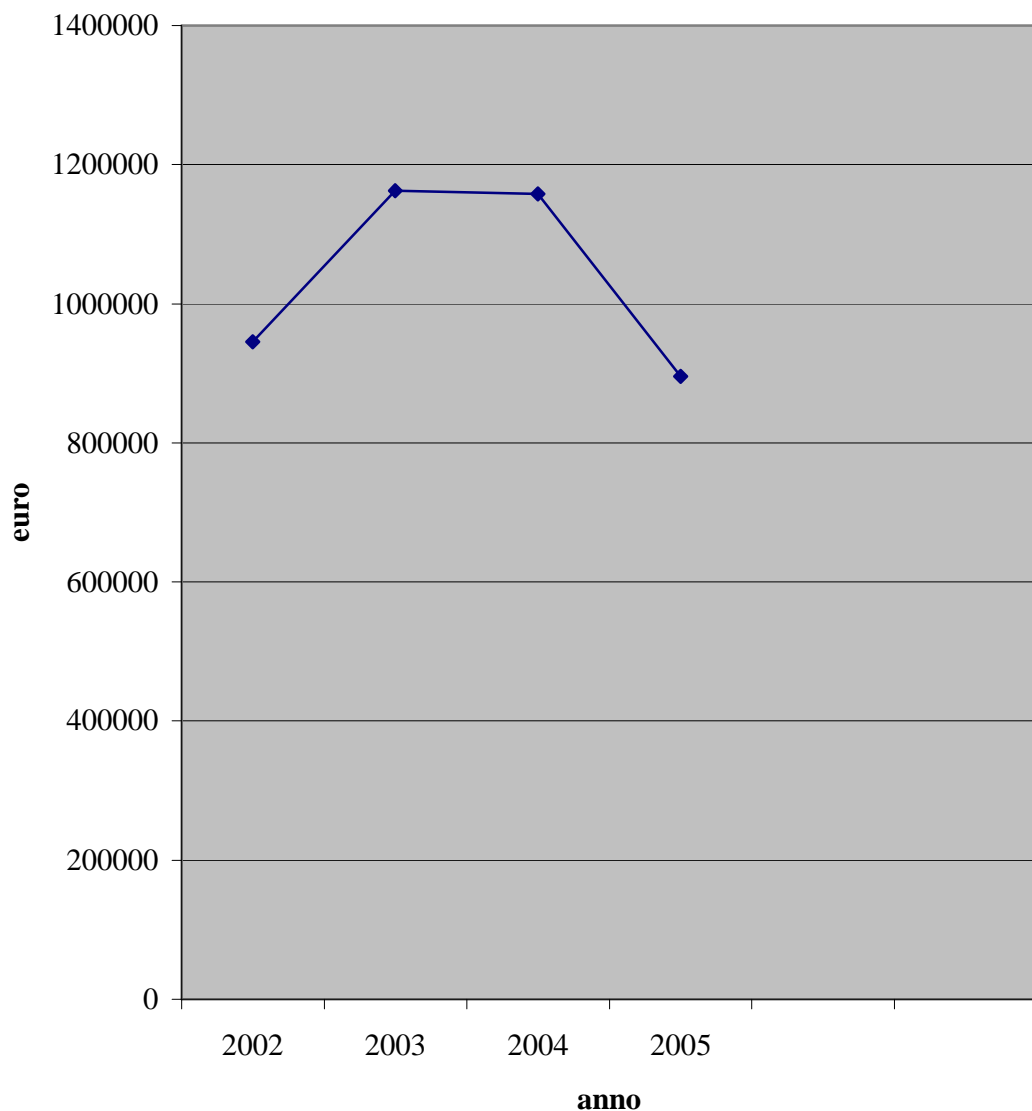
Da un'analisi condotta dall'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, in seguito allo studio di un campione di 131 società di capitali dell'agroindustria pugliese, aventi almeno un milione di euro di fatturato e con numero di addetti non superiore alle 250 unità è emerso, che fra il 2000 e il 2002 vi è stata una diminuzione del ROI che è passato dal 4,18% del 2000 al 2,85 del 2002; nel 2003 il ROI ha registrato un incremento dello 0,8% rispetto al 2002. Lo studio in proposito sostiene che l'abbassamento del ROI è dovuto principalmente al calo della redditività delle vendite (ROS), il ROS (Return On Sales) è infatti passato dal 3,09% del 2000 al 2,14% del 2002. (Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno 2006).

$$ROS = \frac{\text{margine..operativo..netto}}{\text{valore..delle..vendite}} \times 100$$

Tabella 23 Valori assunti dal ROS (2002-2004)

Valori assunti dal ROS	
Anno	%
2002	1,13
2003	4,57
2004	1,36

Figura 4 Andamento del valore della produzione



Un altro parametro che permette di valutare la situazione finanziaria è l'indice di liquidità corrente.

L'indice di liquidità corrente permette di valutare la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari a breve termine; tale indice equivale al rapporto fra le attività a breve termine (attivo circolante) e le passività a breve termine (debiti a breve termine). Si ritiene comunemente che questo rapporto debba essere pari almeno a 1 in un'azienda equilibrata.

$$\text{Indice di Liquidità Corrente} = \frac{\text{totale attivo circolante}}{\text{totale debiti a breve termine}}$$

Tabella 24 Valori dell'indice di liquidità corrente (2002-2004)

Anno	Indice di liquidità corrente
2002	0,68
2003	0,63
2004	0,62

L'indice di liquidità corrente manifesta dei problemi da parte dell'azienda a saldare i suoi impegni finanziari a breve termine.

Da un'analisi interna delle vendite della FI.RY. si ricava il prezzo medio di prodotto finito risulta essere 2,45 €/kg; il prezzo medio del prodotto finito al consumo (ipermercati + super + libero servizio + discount + grocery) risulta essere pari a 6,70 €/kg (AcNielsen); fra il prezzo alla produzione della FI.RY e il prezzo medio al consumo vi è una differenziale di 4,25 €/kg. I prezzi alla produzione applicati dalla FI.RY. negli ultimi anni si sono mantenuti sostanzialmente costanti, rispecchiando in questo modo l'andamento dei prezzi al consumo delle conserve vegetali sottolio e sottaceto.

3.5 Obiettivi di impresa

La FI.RY. è una piccola impresa a conduzione familiare; senza un sistema organizzativo tipico delle aziende medio-grandi; il quadro dirigenziale è costituito dai componenti della famiglia. Da ciò ne deriva un elevato carico di lavoro per persona; spesso chi si occupa della produzione pensa allo stesso tempo dell'amministrazione, alle relazioni con il personale, alle attività commerciali e alle scelte del marketing; il risultato è la mancanza di specializzazione e l'assenza di un metodo "scientifico" nel management.

Il quadro dirigenziale ha come punti di forza l'elevato livello di competenza nel settore produttivo; l'azienda si è sempre più specializzata nella produzione trascurando gli aspetti commerciali e di marketing in relazione alla tipologia di lavoro in outsourcing.

La gestione aziendale procede per via empirica, gli obiettivi aziendali non sono stati mai formalizzati in un piano in cui vengono specificati i tempi, le risorse da destinare ad ogni obiettivo, le strategie e le tattiche da mettere in atto per conseguire tali obiettivi.

Gli unici obiettivi aziendali dichiarati sono l'aumento del valore aggiunto per fatturato, del risultato della gestione caratteristica, dell'utile netto di esercizio; l'azienda punta ad incrementare tali valori per raggiungere un migliore equilibrio fra i capitali propri e i capitali presi in prestito, e fra l'attivo circolante e il totale dei debiti a breve termine (indice di liquidità); in questo la FI.RY si inserisce bene nel contesto delle piccole imprese italiane le quali non avendo grandi capitali propri puntano a incrementare al massimo il loro flusso di cassa operativo, cercando di risolvere attraverso una buona gestione economica la situazione finanziaria e quella patrimoniale. Gli obiettivi sopra formulati hanno il limite di essere molto generici, e dunque sarebbe auspicabile una loro più precisa specificazione e quantificazione.

Le strategie messe in atto per raggiungere questi obiettivi sono 1) la ricerca di potenziali clienti interessati alla fornitura in contoterzismo delle referenze prodotte dall'azienda; 2) la scelta di orientarsi su un prodotto di buona-elevata qualità, e di conseguenza di rivolgersi a clienti-organizzazione che ricercano questo tipo di prodotto; 3) l'attenzione verso l'ottimizzazione delle spese; tuttavia, viste le piccole dimensioni l'azienda non si avvantaggia di economie di scala.

I clienti che l'azienda ricerca sono quelli appartenenti ai segmenti che serve ormai da tempo, le aziende produttrici di conserve vegetali, le aziende commerciali e i produttori di beni complementari (olio di oliva, vino ecc).

3.6 Organizzazione della funzione marketing

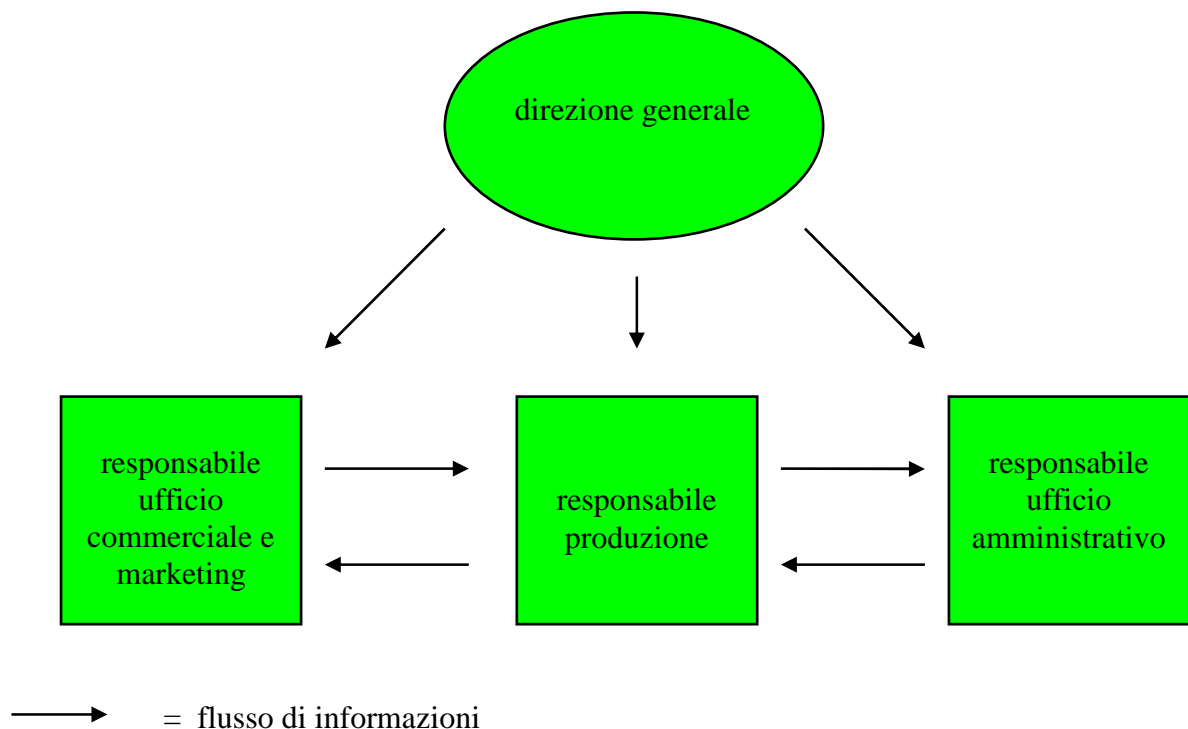
Nonostante non si possa identificare un responsabile che si occupi esclusivamente di marketing, nella FI.RY vengono comunque svolte azioni di marketing.

Tuttavia anche il marketing così come la strategia aziendale soffre dell'eccessivo comportamento empirico dell'azienda. Inoltre la funzione marketing è limitata dal prevalente lavoro in contoterzi; il dover produrre per conto di clienti che appongono la loro etichetta sul prodotto e assumono tutto il controllo sulla distribuzione, il prezzo, la comunicazione limita le possibilità di azione da parte dell'azienda.

Le dimensioni aziendali favoriscono la comunicazione fra gli amministratori, e di conseguenza lo scambio di idee fra chi si occupa di marketing e chi di produzione e di commercializzazione.

La struttura del marketing in azienda può essere così descritta:

Figura 5 la struttura del marketing in azienda



3.6.1 La strategia di marketing

Così come detto i clienti della FLRY. sono di tre tipi: le aziende produttrici di conserve vegetali, le aziende puramente commerciali e le aziende produttrici di beni destinati al mercato del prodotto tipico; le categorie di prodotto verso cui si indirizza la produzione sono il catering, il prodotto di marca e il prodotto tipico; la qualità generale del prodotto è medio alta e fra le diverse categorie di prodotto retail c'è poca differenza; a tal punto che lo stesso prodotto da alcuni clienti-organizzazione è collocato nel segmento del prodotto tipico e da altri in quello del prodotto di marca (subendo in questo caso una certa perdita di valore); in effetti, a parte alcune referenze del prodotto tipico, conservate in olio extra vergine di oliva, non esiste una netta distinzione di prodotto; l'unica netta distinzione fra prodotti si ha fra la linea

del retail e la linea del catering, dove in quest'ultimo vengono adottate confezioni maggiori e un minor numero di referenze, mentre non ci sono differenze nella selezione delle materie prime.

Le caratteristiche del prodotto vengono concordate con il cliente, se il cliente desidera un prodotto di qualità superiore e in un vaso elegante l'azienda è capace di adattare i parametri della produzione per avere tale referenza; in generale la produzione viene avviata in seguito a una conversazione (accordo) con il cliente, dopo aver ascoltato le sue esigenze.

L'azienda non è dotata di magazzino e quindi è incapace di gestire le scorte; l'assenza di magazzino incide negativamente sul tempo che trascorre dal momento dell'ordine alla sua consegna (*lead time*) e spesso i tempi stabiliti preventivamente non vengono rispettati; un cliente che non possa permettersi di aspettare troppo tempo per la consegna del prodotto si rivolgerà alla concorrenza; l'assenza di magazzino è da ricondursi alla mera attività di contoterzismo condotta dalla FI.RY.

Sebbene il magazzino costituisca una spesa per un'azienda e nonostante la giacenza media di merce per tempi prolungati sia un segno negativo, di cui la gestione generale e la gestione marketing devono tener conto, la presenza di un piccolo deposito permetterebbe di restringere i tempi fra la formulazione dell'ordine e la consegna del prodotto e compenserebbe eventuali intoppi di produzione.

Nel complesso la strategia di marketing attuale dell'azienda si colloca a metà strada fra la differenziazione e il marketing indifferenziato. Attualmente infatti la qualità superiore alla media del prodotto spesso non viene adeguatamente valorizzata; inoltre la strategia è ambigua e potrebbe disorientare il cliente.

3.6.2 Il marketing operativo

▪ Prodotto

La strategia viene messa in atto attraverso un marketing operativo appena accennato; a livello di prodotto, nell'ambito del retail non è presente la giusta differenza fra prodotti che vengono indirizzati al mercato di marca e prodotti indirizzati al mercato dell'alta qualità; il prodotto è molto simile ossia di qualità medio alta; solo a volte il prodotto tipico è confezionato in vasi di vetro dal design particolare in modo da valorizzare il contenuto.

▪ Il prezzo

La composizione del prezzo di ogni prodotto è effettuata attraverso un calcolo dei costi unitari; spesso e volentieri a prescindere dalla quantità da produrre; ai costi “fissi” (principalmente gli ammortamenti) vengono sommati i costi variabili (costo della materia prima, costo dell’imballaggio, costi dell’energia, manodopera ecc), l’azienda applica di solito, quando possibile, una maggiorazione del 10 % che risulta così essere l’utile.

Questa determinazione del prezzo è poco sensibile al mercato e poco orientata al marketing; in effetti il prezzo dovrebbe essere definito sulla base del target che si vuole servire e del posizionamento scelto; in un’azienda orientata al marketing il prezzo è la prima variabile che si determina; la FI.RY. invece determina il prezzo ogni volta che riceve un ordine da un cliente-organizzazione; il principale svantaggio di questa determinazione così empirica è la mancata valorizzazione del vantaggio competitivo ottenuto, soprattutto quando si offrono nuove referenze, come le creme vegetali che potrebbero spuntare prezzi superiori. I prezzi delle referenze fornite sono competitivi. A parità di prodotto fornito il prezzo del prodotto in outsourcing è competitivo rispetto alla concorrenza.

▪ La comunicazione

L’azienda si affida a tecniche di comunicazione basate sul passaparola; essendo presente sul mercato da molti anni la FI.RY ha ormai acquisito una certa notorietà nel mercato del contoterzismo (outsourcing).

Sono poche le iniziative dirette ad aumentare la notorietà ed ad attirare a sé nuovi clienti; l’unica strategia perseguita è quello di raggiungere la massima soddisfazione dei clienti attuali sperando che in questo modo fra i clienti si diffonda una percezione positiva della FI.RY.; questa tattica, che più che di comunicazione è di prodotto, presenta i suoi limiti, non garantendo un’adeguata circolazione di informazioni fra i vari clienti della FI.RY. considerando il fatto che molto spesso i clienti sono fra loro concorrenti. Azioni di comunicazione, rivolte ad attirare l’attenzione dei clienti in maniera diretta, sarebbero senza dubbio più proficue. Alla luce delle caratteristiche dell’azienda e la strategia di impresa adottata le azioni di comunicazione più

conformi da adottare sono quelle di tipo personale e caratterizzate da un alto livello di feedback; ad esempio l'invio di propri rappresentanti presso i clienti organizzazione e la partecipazione a fiere appositamente organizzate per il contoterzismo.

▪ **La distribuzione**

I prodotti aziendali vengono distribuiti direttamente, senza la presenza di operatori intermediari, ai vari clienti-organizzazione subito dopo aver terminato la produzione; a partire dalla spedizione l'azienda perde del tutto il controllo sul prodotto e sulle altre variabili del marketing operativo nei confronti del consumatore finale. Il prodotto finito viene inviato attraverso vettori su strada.

▪ **Le informazioni**

Le informazioni per pianificare le decisioni di marketing derivano principalmente da passaparola di operatori del settore che sono a contatto con l'azienda, come ad esempio i clienti e i fornitori; spesso questi importanti soggetti forniscono preziose informazioni utili per le decisioni di marketing e di impresa in generale; d'altro canto l'azienda non ricerca le informazioni secondarie ottenibili dalla consultazione di alcuni importanti database e riviste (Istat, Eurisko, Largo Consumo, Mark Up, Food ecc); per questo motivo a volte non si colgono occasioni che potrebbero fornire all'impresa alcuni vantaggi competitivi; l'azienda fa uso delle informazioni contenute nella contabilità interna anche se l'analisi di questa spesso non è molto spinta e non se ne ricavano tutte le possibili informazioni. L'azienda non fa ricorso a informazioni di tipo primario.

3.6.3 Considerazioni sulla strategia di marketing

Le leve del marketing operativo risultano non essere efficientemente controllate dall'azienda; da una parte ciò è una conseguenza inevitabile del contoterzismo, dall'altra, le pur limitate possibilità di controllo non vengono adeguatamente sfruttate. Inoltre risulta difficile adeguare le variabili del marketing operativo alla strategia aziendale adottata per il retail (differenziazione e marketing

indifferenziato), in quanto l'azienda si rivolge a clienti-organizzazione e non può giovare dell'adozione di marchi differenti per i due prodotti. La strategia di marketing è ibrida, ossia, da una parte ci si rivolge al segmento del prodotto di alta qualità (marketing di differenziazione) e dall'altra ci si rivolge a un segmento di mercato molto ampio mediante l'offerta di un prodotto di marca (marketing indifferenziato).

Manca la stesura di un vero e proprio piano marketing che definisca in maniera chiara e univoca la strategia da adottare, gli obiettivi da raggiungere e il marketing mix da dispiegare.

Servire il segmento del prodotto di marca inoltre non è in piena sintonia con la missione aziendale che si propone di valorizzare al meglio le risorse del territorio in cui l'azienda ha sede e dove si trovano in massima parte i fornitori dell'azienda.

Un prodotto poco differenziato non valorizza nel giusto modo il prodotto della F.I.R.Y. e ha conseguenze negative sugli utili; a maggior ragione se si considera che le dimensioni aziendali rendono la F.I.R.Y. un concorrente molto debole nei confronti delle medio grandi imprese che operano nel segmento standard.

Una strategia di differenziazione sarebbe più coerente sia con la mission e quindi con i valori aziendali, oltre valorizzerebbe al meglio il prodotto offerto e sarebbe più adeguata alle dimensioni e alle caratteristiche aziendali.

La strategia della differenziazione potrebbe presentare dei limiti vista la recessione economica che negli ultimi anni ha attraversato l'Italia e che ancora si fa sentire; tuttavia le conserve vegetali di alta qualità sono tutt'oggi ancora apprezzate; le dimensioni ridotte di questo segmento scoraggiano le medie grandi imprese a servirlo; il potenziale di questo segmento è di lungo periodo e la sua numerosità è abbastanza ampia da essere servito con profitto dalle piccole aziende.

Questo segmento di mercato è coperto da piccole aziende, fortemente legate al territorio che solitamente commercializzano i loro prodotti nei grocery, nei piccoli esercizi a libero servizio e a volte anche presso la distribuzione moderna; solitamente la commercializzazione dei prodotti tipici è gestita dalle aziende produttrici di conserve vegetali sottolio o sottaceto, da quanti producono altri tipi di referenze ma che comunque commercializzano le conserve vegetali ricorrendo per queste all'outsourcing e infine da quanti si occupano solamente della commercializzazione, dopo aver selezionato le aziende produttrici e essere ricorsi all'outsourcing.

Anche il prodotto tipico di alta qualità è un prodotto maturo, caratterizzato da un alto livello di concorrenza e da margini ridotti ma le caratteristiche dell'azienda si adatterebbero meglio a questo segmento.

La strategia di marketing attualmente adottata dalla FI.RY. non valorizza alcuni vantaggi competitivi dell'azienda come la capacità di produrre referenze di alta qualità; la capacità di innovazione di prodotto, soprattutto a livello di nuove ricette; questo a causa della confusione generata nei clienti-azienda e del tipo di determinazione del prezzo delle nuove referenze; una strategia di differenziazione e probabilmente un cambiamento nella strategia di impresa, integrando la commercializzazione, lasciando come attività a margine l'outsourcing, riuscirebbe a valorizzare i vantaggi competitivi sopra citati.

4 La comunicazione pubblicitaria nel settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto

4.1 La pubblicità: uno degli strumenti della comunicazione aziendale

Un'analisi della pubblicità di alcune importanti aziende del settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto ci permette di percepire il posizionamento scelto da tali aziende e le modalità seguite per raggiungere il proprio target attraverso la comunicazione. Le pubblicità analizzate sono state diffuse a mezzo televisione, stampa su cartellonistica e riviste.

La caratteristica della pubblicità in senso stretto è di essere una forma di comunicazione non personale e perciò a feedback indiretto. Per valutare l'impatto della pubblicità sul target l'azienda deve avviare degli studi *ad hoc*, svolti da agenzie di ricerca, che attraverso appositi strumenti e modalità di indagine misurano gli effetti della pubblicità.

La maggior parte della pubblicità che esaminiamo rientra nel quadro del così detto "marketing pull", ossia una tattica di marketing che prevede un insieme di azioni che hanno la finalità di far scorrere il prodotto attraverso il canale distributivo stimolando direttamente la domanda dei consumatori finali.

La comunicazione nell'ambito del "*marketing pull*" è rivolta direttamente al target in modo che siano proprio i consumatori a "tirare" il prodotto dalla produzione alla distribuzione; questa tattica di marketing si differenzia dal cosiddetto "*marketing push*", nel cui ambito rientrano tutte le iniziative rivolte agli operatori del canale distributivo, al fine di attrarre la loro attenzione e così "spingere" il prodotto lungo il canale del *trade* fino a farlo arrivare ai consumatori (nell'ambito della comunicazione le operazioni promozionali rivolte a distributori, dettaglianti, personale di vendita per spingere le vendite di un prodotto).

Le varie aziende del mercato delle conserve vegetali sottolio e sottaceto si differenziano fra loro in merito al mix degli strumenti della comunicazione (*communication mix*) adoperato per la promozione dei loro prodotti.

Tabella 25 Procedure per la valutazione dei programmi pubblicitari (Guiltnan J. et al 1997)

Procedure per la valutazione di specifiche pubblicità:

1. Test di riconoscimento (*recognition test*): valuta la percentuale di persone che dichiarano di aver letto una rivista e che sono in grado di riconoscere la pubblicità quando viene loro mostrata.
2. Test di ricordo: (*recall test*): valuta la percentuale di persone che dichiarano di aver letto una rivista e che riescono a ricordare (senza essere aiutate) la pubblicità e il suo contenuto.
3. Test di opinione: (*opinion test*): viene chiesto a rappresentanti dell'audience potenziale di classificare diverse pubblicità come più interessanti, più credibili, più apprezzate.
4. Test televisivi (*theater test*): un campione di pubblico chiamato a partecipare a una trasmissione viene invitato a esprimere le sue preferenze su determinate marche, prima e dopo la presentazione pubblicitaria nel contesto di uno show televisivo.

Procedure per la valutazione di specifici obiettivi pubblicitari:

1. Consapevolezza (*awareness*): potenziali acquirenti sono invitati a citare le marche che vengono loro in mente nell'ambito di una determinata categoria di prodotto. Viene citato un messaggio pubblicitario utilizzato in una campagna e gli acquirenti sono invitati ad identificare la marca che era collegata a quel messaggio.
2. Attitudine (*attitude*): viene richiesto ai potenziali acquirenti di classificare le marche concorrenti o singole marche sulla base di particolari attributi, benefici o caratteristiche usando scatole di valutazione.

Procedure per la valutazione dell'impatto motivazionale:

1. Intenzione di effettuare l'acquisto (*intention to buy*): viene richiesto ai potenziali acquirenti di indicare la probabilità che essi acquistino una determinata marca (in una scala che spazia da "sicuramente no" a "sicuramente sì").
2. Test di mercato (*market test*): vengono controllate le variazioni delle vendite per confrontare gli effetti di messaggi diversi e di diversi livelli d'investimento in spese pubblicitarie.

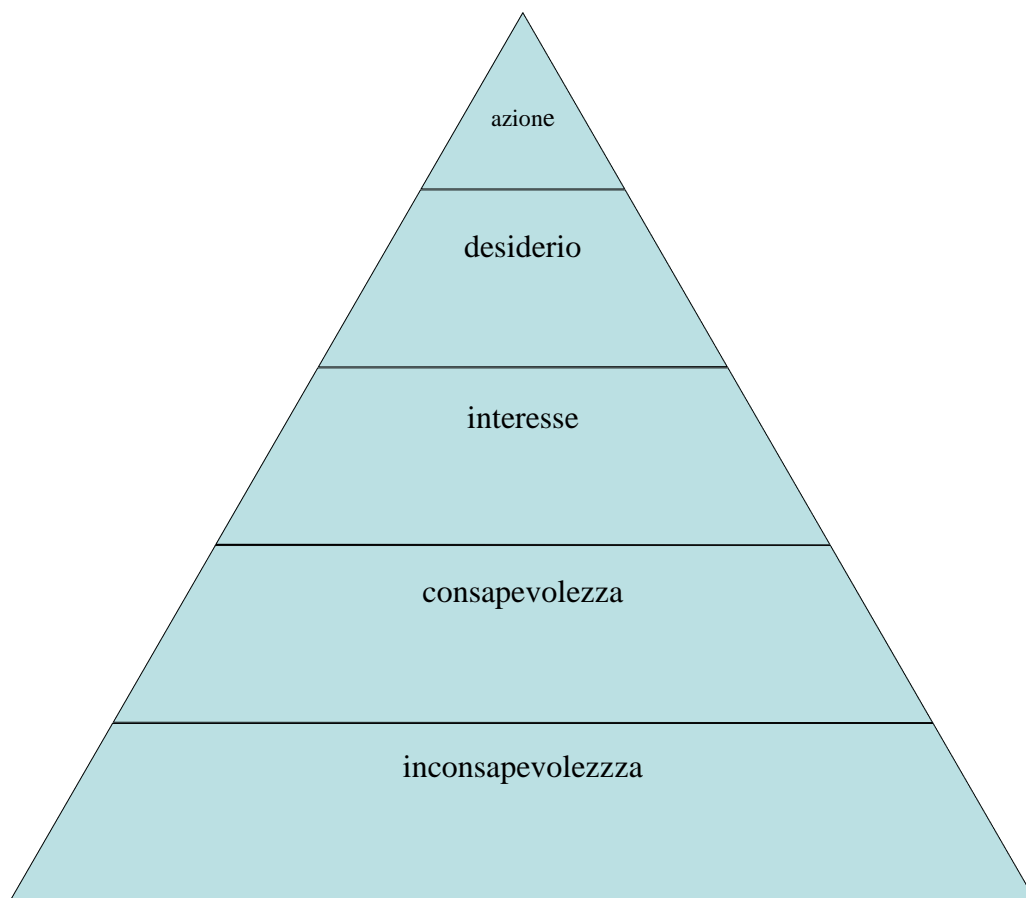
<p>Quotidiani: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. flessibili e tempestivi 2. copertura intensiva dei mercati locali 3. accettazione e utilizzo molto diffusi 4. alta credibilità <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. breve durata 2. lettura affrettata 3. scarsa audience occasionale <p>Radio: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. utilizzo di massa 2. selettività..dell'audience attraverso la scelta dell'emittente 3. basso costo per unità di tempo 4. flessibilità geografica <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. limitazioni alla creatività 2. minor attenzione rispetto a quella dedicata alla tv 3. acquisto caotico dello spazio (strutture non standardizzate) 4. breve durata <p>Cartellonistica: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. flessibile 2. relativa assenza di pubblicità concorrenti 3. esposizione ripetuta 4. relativamente poco onerosa <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. limitazioni alla creatività 2. molte distrazioni per l'osservatore 3. possibile opposizione del pubblico 4. nessuna selettività dell'audience <p>Televisione: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. combinazioni d'immagini, suoni e movimento 2. richiamo per i sensi 3. ampia copertura dell'audience di massa 4. psicologia dell'attenzione <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nessuna selettività dell'audience 2. impressioni epidermiche 	<ol style="list-style-type: none"> 3. breve durata 4. molto onerosa <p>Riviste: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. alta selettività geografica e demografica 2. psicologia dell'attenzione 3. qualità delle riproduzioni 4. elevata audience occasionale <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lunghi periodi di programmazione (da sei a otto settimane prima della pubblicazione. 2. spreco di parte del materiale. 3. posizione non garantita a meno che non venga pagato un sovrapprezzo <p>Posta: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. selettività dell'audience 2. flessibile 3. nessuna competizione da parte di pubblicità concorrenti 4. personalizzata <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. costo relativamente alto 2. spesso i consumatori non prestano molta attenzione ai messaggi pubblicitari e li gettano <p>Internet: vantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. interattiva 2. basso costo per esposizione 3. possibilità di inserire le pubblicità nelle sezioni di interesse del target 4. tempestiva 5. possibilità di elevati contenuti informativi 6. mezzo di comunicazione nuovo e attraente <p>svantaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. scarso livello di attenzione 2. breve durata del messaggio 3. esposizione soggetta alla scelta del fruitore 4. la pubblicità può essere percepita come invasiva 5. dipende dalla rapidità della connessione
---	---

Tabella 26I principali mezzi di comunicazione utilizzati nell'attività pubblicitaria e i loro rispettivi vantaggi e svantaggi. Da Peter J.P. et al (2006)

Alcune aziende, in merito alla loro campagna di comunicazione indiretta, hanno deciso di investire in una pubblicità su stampa (cartellonistica e riviste); altre, tra le principali aziende in Italia invece, hanno scelto gli spot televisivi sui principali canali nazionali (Saclà e Ponti).

Altri ancora hanno diffuso la propria comunicazione sul canale delle radio (Zuccato ecc).

Figura 6 Dinamica del processo di acquisto (Brunori et al 2004)



4.2 Principali funzioni della pubblicità

Nella piramide che dalla consapevolezza dell'esistenza del prodotto va fino all'azione di acquisto, la pubblicità (*advertising*) svolge presso il consumatore principalmente le prime due fasi, ossia il passaggio dall'inconsapevolezza alla consapevolezza e dalla consapevolezza all'interesse (comprensione e convinzione).

Le pubblicità che seguono hanno, in generale, tutte come obiettivo di influire sul mercato in cui opera l'azienda, in particolare sul proprio target; sono tutte pubblicità finalizzate alla vendita (comunicazione di marketing) e si distinguono dalle pubblicità che hanno invece come scopo migliorare l'immagine dell'azienda nel suo complesso nel contesto sociale in cui opera (comunicazione istituzionale). Gli investimenti in comunicazione di marketing mirano a raggiungere nel medio periodo i seguenti obiettivi:

- creare consapevolezza
- migliorare l'immagine della marca
- diffondere informazioni e indurre atteggiamenti
- combattere o controbilanciare le iniziative della concorrenza
- sviluppare una certa familiarità e un facile riconoscimento del prodotto
- correggere impressioni o informazioni sbagliate

(Arens W.2004)

Caratteristica peculiare della pubblicità è quella di inserirsi nell'ambito degli investimenti aziendali a medio-lungo periodo; in effetti diversamente ad altri strumenti di comunicazione, *in primis* la promozione, lo scopo della pubblicità non è quello di dare luogo un flusso di cassa immediato ma di generare dei ritorni di investimento più lunghi nel tempo, grazie alla valorizzazione del capitale marchio (*brand equity*); molti operatori di marketing oggi sembrano non tenere in conto la forte relazione fra la spesa pubblicitaria e la quota di mercato e sono più orientati a usare lo strumento della promozione in maniera strutturale, e non come mezzo per incentivare le vendite in alcuni periodi in cui per vari motivi, si presenta un calo (vedi i prodotti a forte valenza stagionale, fra cui i sottolio e i sottaceto).

Gli uomini di marketing di diverse aziende continuano invece a ritenere che il valore del capitale marchio, la preferenza dei consumatori verso una determinata marca, siano gli elementi che sostengono la quota di mercato; questi ritengono che un

equilibrato investimento in spese promozionali e pubblicitarie costituisca un fattore indispensabile per l'affermazione di una marca e per la conquista di una quota di mercato: in tutti i mercati indipendentemente dalle tendenze di crescita delle categorie di prodotto in cui competono.(Peter J.P. *et al*, 2006)

Nel caso della pubblicità su stampa il messaggio deve essere estremamente sintetico e simbolico; in effetti la pubblicità su stampa non ha la combinazione di suoni, immagini, parole e movimento di cui invece dispone la pubblicità su televisione; attraverso una sola immagine la pubblicità su stampa deve essere in grado di attirare l'attenzione del cliente; deve cercare di trattenerlo il tempo necessario perché il messaggio che reca gli rimanga impresso. Agiscono in questo senso la componente emotiva e poetica; entrambe queste componenti giocano sui sentimenti del consumatore attraverso immagini e colori particolari e attraverso frasi a impatto o mediante l'uso di un linguaggio particolare.

Quando le componenti poetica ed emotiva hanno svolto il loro ruolo entrano in azione le componenti cognitiva e comportamentale, che hanno il compito rispettivamente di informare il consumatore sul messaggio particolare che l'azienda vuole inviare e di spingere il consumatore all'azione; si è precedentemente detto della piccola influenza che la pubblicità ha sull'azione.

A supportare il messaggio pubblicitario dovrebbero esserci le altre leve del marketing operativo, ossia la distribuzione (il prodotto deve essere disponibile, a poca distanza, facilmente raggiungibile), e il prezzo che deve corrispondere al *valore percepito* dal consumatore, ossia deve essere pari o inferiore a quanto questi è disposto a dare in cambio dei bisogni che ritiene che il prodotto soddisfi.

4.3 Analisi dei messaggi pubblicitari

Si esaminano di seguito i messaggi pubblicitari di alcune aziende produttrici di conserve vegetali sottolio e sottaceto; in gran parte si tratta di pubblicità su stampa (cartellonistica o riviste); è stata analizzata anche una pubblicità trasmessa via televisione (Saclà); le pubblicità via stampa sono tutte dirette al consumatore finale ad eccezione di alcune che hanno come target gli operatori della distribuzione (Ponti, Istà, D'Amico).

4.4 Comunicazione Polli



La F.lli Polli SpA è un'azienda di riferimento nel settore delle conserve vegetali sottolio e sottaceto; ha sede in Toscana, a Monsummano Terme (PT), nel 2004 ha presentato un fatturato di 49 milioni di euro e degli utili pari a 588 mila euro; dispone di 165 dipendenti.

La pubblicità di seguito è destinata a essere diffusa mediante cartellonistica e riviste. Le componenti emotiva risalta dalla particolare immagine che riproduce i vari ortaggi utilizzati dall'azienda per le proprie referenze; colpisce il gioco di chiaro-scuro che conferisce una certa eleganza all'immagine; gli ortaggi rappresentati hanno tutti forma tondeggiante e sono in sintonia con lo slogan pubblicitario, che rappresenta la funzione poetica della pubblicità, "il pallino della qualità dà ottimi frutti"; gli ortaggi sono di vario colore a sottolineare la varietà dei prodotti offerti dall'azienda; lo sfondo arancione, sfumato da più chiaro a più scuro si sposa bene

con i colori del logo aziendale; gli ortaggi sono già trasformati, non sono freschi e quindi rappresentano quello che il consumatore troverà nel prodotto dell'azienda.

Il pallino della qualità dà ottimi frutti.



Olive, sottoli e sottaceti Polli. Un successo sempre più appetitoso.
Dalla passione per la gastronomia, il gusto e la versatilità inimitabili dei nostri prodotti. Come antipasto sfizioso o come invitante contorno, da soli o in ricette stuzzicanti, le olive, i sottaceti e i sottoli Polli rallegrano la vista e il palato, portando in tavola una deliziosa fantasia di colori e sapori. Prova un gusto nuovo: il successo è servito.



Il gusto della tradizione italiana

La foto che rappresenta i vari ortaggi valorizza bene il prodotto, ogni ortaggio sembra essere una gemma, grazie al gioco di luci e ombre.

La funzione cognitiva è svolta dalla didascalia in basso a sinistra; questa evidenzia un aspetto caratterizzante dell'azienda ossia la passione per la gastronomia e comunica che i prodotti dell'azienda possono trovare diversi usi in cucina: come antipasto ma anche come contorno o come ingredienti per fantasiose ricette; la didascalia presenta i prodotti dell'azienda come ingredienti che portano in tavola fantasia e colori e di conseguenza buonumore.

La funzione cognitiva è completata dalla presenza del marchio aziendale, elemento fondamentale per garantire che gli investimenti pubblicitari generino una maggiore conoscenza del marchio e che i prodotti dell'azienda siano riconoscibili sullo scaffale e associabili a quanto comunicato con la pubblicità; nel marchio è peraltro presente la dicitura 1872 che sottolinea come l'azienda Polli sia una delle aziende a più lunga tradizione nel settore (solo Ponti è più antica 1867).

La presenza dell'anno di fondazione è rafforzata dalla dicitura "il gusto della tradizione italiana".

La funzione comportamentale è svolta dalla frase "prova un gusto nuovo" posizionata alla fine della didascalia, in riferimento alle nuove ricette offerte ma anche per stimolare i "triers" a gustare per la prima volta il prodotto.

4.4.1 Posizionamento della Polli

Il messaggio pubblicitario sembra essere rivolto a un target di consumatori molto ampio, amante dei buoni sapori e del mangiar bene; il messaggio cerca anche di stimolare l'interesse dei più giovani; lo si intuisce dal ricorso ai colori, dal forte richiamo alla fantasia, particolari molto legati alla gioventù.

Le referenze di prodotti pubblicizzate inoltre sono tutte ricette, il che permette di poter mangiare qualcosa di buono in poco tempo; questo è un particolare molto interessante, e evidenzia l'innovazione di prodotto.

Il messaggio pubblicitario sembra rivolto a un target di professionisti, giovani e non, amanti della buona tavola ma che hanno poco tempo da dedicare alla preparazione dei piatti e che non per questo rinunciano a mangiare qualcosa di buono.

Il prezzo è intuitivamente medio alto rispetto alla concorrenza; questo prezzo medio alto sembra essere giustificato dalle particolari ricette proposte dall'azienda e dalle garanzie di qualità che questa si propone di offrire oltre che dal premium price di cui l'azienda può usufruire in virtù della sua notorietà.



4.5 Comunicazione “Le Conserve della Nonna”.



Le Conserve della nonna SpA, è una società attiva dal 1973 con sede a Ravarino in provincia di Modena; nel 2004 ha presentato un fatturato pari a 37 milioni di euro, dichiarando degli utili pari a 14.458.000 di euro. L'azienda dispone di 104 dipendenti; il core business di Conserve della nonna SpA è rappresentato da sughi pronti, tuttavia l'azienda dispone di una gamma di ortaggi conservati sottolio e sottaceto.

La comunicazione sotto riportata è stata diffusa nel 2006 su riviste rivolte a un pubblico femminile (“D di Repubblica”, “Io Donna”, “Grazia”, “Vanity Fair”, “Donna Moderna”, “Anna”, “Donna in forma”), su quotidiani come “La Repubblica”, su “Panorama”, su riviste destinate a professionisti della catena distributiva (“GDOweek”, “Mark Up”, “Al Food & Grocery”) e infine su riviste specializzate per la cucina (“Le vie del gusto”, “Sale & pepe”, “Cucina moderna”). La pubblicità sottostante fa farte di una campagna di comunicazione in cui la Conserve della nonna SpA, promuove il suo intero portafoglio prodotti (confetture e marmellate, sughi pronti e conserve vegetali in olio e aceto); sotto è riportata la pubblicità relativa ai prodotti sottolio e sottaceto.

La conserve della nonna SpA è un'azienda che fin dalla nascita adotta una filosofia produttiva che valorizza la genuinità e la qualità delle materie prime utilizzate; che sceglie le più avanzate tecnologie per preservare la fragranza, il profumo e i valori nutrizionali delle materie prime; la semplicità della confezione insieme al particolare nome dell'azienda vogliono comunicare la naturalezza del prodotto.

Come ogni comunicazione via stampa, la pubblicità in questione si caratterizza per un'estrema capacità di sintesi; in un solo scatto deve essere trasmesso all'osservatore tutto il messaggio che l'azienda vuole comunicare; l'immagine è studiata per attrarre l'attenzione dell'osservatore, per far sì che questi si trattienga almeno una ventina di secondi sulla pubblicità, quanto basta perché chi guarda possa ricordare e saper descrivere quanto comunicato dalla comunicazione (*recall test*).

La natura col tappo.



Messaggio della didascalia



Niente altro che i migliori prodotti della natura.
Li selezioniamo con cura e li prepariamo nella loro stagione
secondo le ricette della tradizione italiana. Con in più un guizzo
di fantasia e una spolverata d'amore. Tutto qui.
www.leconservedellanonna.it



Le conserve della nonna

Messaggio della didascalia: “Niente altro che i migliori prodotti della natura.li selezioniamo con cura e li prepariamo nella loro stagione secondo le ricette della tradizione italiana con in più un guizzo di fantasia e una spolverata d’amore.tutto qui www.leconservedellanonna.it”

La componente poetica è costituita dal particolare scatto: un carciofo fresco (e non trasformato come nella pubblicità della Polli) e una capsula sovrastante; si trasmette in questo modo la freschezza del prodotto e la sua naturalità; il messaggio visivo è quello dell'estrema semplicità e genuinità del prodotto.

Nel prodotto non c'è aggiunta di conservanti o di tutti quegli ingredienti che non hanno a che fare con la natura; la stessa capsula comunica genuinità, ricorda molto quelle usate dai nonni quando le conserve si facevano ancora a casa.

La funzione poetica è affidata allo slogan "la natura col tappo."; da considerare la presenza del punto; questo slogan ben si sposa con l'immagine e sottolinea le sensazioni date da quest'ultima; l'azienda non ha fatto altro che raccogliere i prodotti freschi, e con poche trasformazioni li ha conservati, "tutto qui".

La funzione cognitiva è affidata ad una didascalia, centrata, sotto l'immagine del carciofo appena raccolto (carciofo spinoso, tipico della Sardegna e della Liguria e molto rinomato); questa in maniera coerente con la funzione poetica e quella emotiva comunica la filosofia aziendale: la selezione dei migliori prodotti della natura, la loro preparazione secondo ricette tradizionali e appartenenti alla cultura italiana; anche qui come nella comunicazione di Polli c'è un richiamo alla fantasia, una componente importante affinché le occasioni di sedersi a tavola con i propri cari siano momenti felici; infine viene sottolineata la passione dell'azienda verso la conservazione dei prodotti della natura "una spolverata d'amore". Sia la fantasia che l'amore sono raffigurati allegoricamente come ingredienti del prodotto. La didascalia tiene a sottolineare che tutti i prodotti vengono conservati subito dopo la raccolta "li prepariamo nella loro stagione. L'italianità del prodotto viene rappresentata come un punto di forza ed è comunicata attraverso la dicitura sulla capsula "Prodotto in Italia".

Un'importante funzione cognitiva è svolta anche dalla foto in basso a sinistra che dà una visione di insieme alla produzione aziendale e permette all'osservatore di poter individuare immediatamente i prodotti dell'azienda nei vari punti di distribuzione; fra l'altro le confezioni sono particolarmente differenziate e riconoscibili; la presenza del marchio aziendale in basso a destra ha lo scopo di aumentare la notorietà del marchio.

Il messaggio pubblicitario è integrato con le altre forme di comunicazione dell'azienda, sotto la didascalia è ben evidente la dicitura con l'indirizzo web dell'azienda.

Gli obiettivi consapevolezza e comprensione sono svolti dall'insieme delle immagini e della didascalia, che presentano al meglio e sinteticamente il prodotto; non ci sono messaggi diretti a stimolare la motivazione e l'azione in maniera esplicita; si cerca di raggiungere questi obiettivi presso tutti gli osservatori della comunicazione particolarmente colpiti dai valori e dalle caratteristiche dei prodotti dell'azienda.

4.5.1 Posizionamento di Le Conserve della Nonna

Il messaggio è rivolto a un target di consumatori molto ampio e di età dai 25 anni in su, molto sensibile nei confronti della natura e amante dei prodotti genuini e tradizionali; non si presentano prodotti nuovi ma tradizionali e da lungo tempo radicati nella cultura italiana; la strategia dell'azienda sembra quella dell'ottenimento di un vantaggio competitivo grazie a un prodotto più genuino e più naturale di quello offerto dai concorrenti.

Il prezzo presunto dovrebbe sfruttare questo vantaggio competitivo e compatibilmente con il valore percepito dai consumatori dovrebbe essere medio-alto.

4.6 Comunicazione Saclà SpA



Secondo i dati AcNielsen, pubblicati nel 2006 e relativi all'anno 2005, Saclà è l'azienda produttrice che detiene la maggiore quota di mercato in Italia, sia negli ortaggi sottolio che in quelli sottaceto.

La Saclà nel 2005 ha fatturato 131 milioni di euro, presentando un utile di 4.808.000 euro; dispone di 229 dipendenti; è una delle poche aziende produttrici di conserve vegetali sottolio e sottaceto che ha delle filiali stabili all'estero (in Francia e in Inghilterra).

La Saclà SpA ha sede ad Asti; l'azienda nasce nel 1923 col nome di "Salpa" in seguito all'idea di conservare il surplus della produzione orticola locale; nel 1939 l'azienda cambia nome e diventa Saclà (Società Anonima Commercio Lavorazioni Alimentari); nel 1991 viene istituita una filiale in Inghilterra e nel 1995 in Francia. Fin dai primi anni Saclà si caratterizza per la sua produzione di conserve di olive e di ortaggi sottolio e sottaceto e raggiunge una rilevante notorietà presso la popolazione Italiana, a tal punto che "se si fanno domande relative a olive e sottaceti, l'88 % degli italiani cita come prima marca la Saclà" (Ardizoia A 2004).

Oggi circa il 45% del fatturato Saclà è realizzato all'estero (soprattutto in Inghilterra), dove però l'azienda è più conosciuta come produttrice di svariate ricette di sughi per pasta.

Negli ultimi anni la pubblicità di Saclà è stata svolta soprattutto attraverso la realizzazione di spot televisivi diffusi dalle principali reti nazionali.

Saclà è stata una delle prime aziende del settore a fare ricorso alla pubblicità televisiva e ancora oggi è una delle poche aziende a farne ricorso.

La pubblicità in televisione presenta dei vantaggi rispetto agli altri tipi di pubblicità, infatti riesce a raggiungere un gran numero di contatti e di conseguenza di contatti target; con la pubblicità televisiva è possibile comunicare attraverso una serie di immagini, di suoni, di parole combinate in maniera armonica fra loro. Le componenti poetiche ed emotive sono molto più forti rispetto alla pubblicità su stampa (riviste e cartellonistica); il messaggio pubblicitario via televisione risulta nel complesso molto più "rotondo".

Il principale svantaggio della pubblicità televisiva è l'elevato costo, a tal punto che solo le aziende più grandi possono permettersi una campagna pubblicitaria televisiva, sui principali canali nazionali.

Il messaggio pubblicitario qui esaminato è andato in onda sulle principali reti nazionali nell'anno 2004 (visibile su <http://www.youtube.com>, sotto la voce "sacà"); è lo spot più recente lanciato da Saclà; l'azienda ha investito 6 milioni di euro per la sua realizzazione e diffusione; la prossima campagna pubblicitaria via televisione è prevista per il 2007 (pubblicizzazione della nuova linea di prodotti "Bei Tipi").

Nella comunicazione esaminata vengono pubblicizzati i "grigliati sacà" ossia vari ortaggi grigliati e conservati sottolio. Come detto più volte i grigliati sono un prodotto ad alto contenuto di servizio, si prestano bene a fare da antipasto, da ingredienti per particolari ricette, o da contorno.

Lo spot è ambientato in una casa ben arredata e curata; a tavola è seduta a mangiare una famiglia composta da 4 persone, due giovani genitori (età intorno ai 40 anni) con i due figli, un maschio e una femmina, entrambi di età non superiore ai 10 anni; i genitori sono vestiti in modo molto casual; sul tavolo imbandito per il pranzo i grigliati sono presenti sia in una composizione su un vassoio, sia nei vasi di vetro saclà; l'ambiente è poco luminoso e come colonna sonora riecheggia la "Marcia Trionfale" di Giuseppe Verdi.

I due genitori mangiano con gran gusto i "grigliati saclà" e come se ispirati cominciano a parlare ai figli con un linguaggio molto forbito e insolito in una normale famiglia; i figli si rendono conto che i genitori parlano in maniera strana e di cose strane; i genitori in effetti danno disposizioni ai figli come se fossero una famiglia reale; il papà invece di chiamare la figlia con il vero nome (Roberta), la chiama con un nome altisonante (Rodualda) e le dice che in giornata bisognerà ferrare il cavallo di lei; la mamma chiama il figlio principino e gli dice di ricordarle di firmare la bolla imperiale.

A questo punto subentra una voce esterna; comincia una carrellata di immagini che simboleggiano le fasi di preparazione dei grigliati; si vede una griglia disposta sulla brace ardente; sulla griglia ci sono delle melanzane poste a grigliare; di seguito si vede un peperone che viene pulito dai semi, dei funghi grigliati affettati e pronti per essere conservati, dei carciofi grigliati in un vaso di vetro in cui viene versato dell'olio.

Durante questa carrellata di immagini la voce di fondo dice "ogni volta che vuoi sentirti re grigliati saclà, tante novità golose, solo da saclà".

Di seguito viene ripresa la scena familiare lasciata interrotta e i bambini in complicità decidono di togliere dal tavolo i "grigliati saclà" per evitare che i genitori continuino ad assumere atteggiamenti strani.

L'ultimo fotogramma presenta le confezioni del prodotto reclamizzato in una vista d'insieme: funghi, peperoni, cipolle, melanzane, carciofi e pomodori, tutti grigliati. Questi prodotti sono rappresentati nelle loro confezioni, così come si trovano presso i distributori. Lo slogan "Saclà: sua volontà" accompagna quest'ultimo fotogramma.

4.6.1 Posizionamento di Saclà

Lo spot evidenzia la scelta aziendale di strizzare l'occhio alla regalità; si pensi infatti al marchio aziendale che presenta una corona stilizzata, o al precedente spot, lanciato nelle televisioni nazionali nel 2002 e che vedeva come testimonial Emanuele Filiberto di Savoia.

Questo accostamento alla regalità indica un'elevata qualità dei propri prodotti, superiore a quelli della concorrenza.

In questo spot vi sono particolari che rimandano a uno stile regale: la colonna sonora "Marcia Trionfale" di Giuseppe Verdi, le parole forbite e altisonanti dei genitori, accanto a elementi che regali non lo sono per niente, lo stile casual dei genitori, l'arredamento, che seppur curato non ha niente di regale.

Da questo contrasto si intuisce il target a cui è rivolto il messaggio pubblicitario, famiglie giovani benestanti che apprezzano i piaceri della tavola.

Nello spot viene evidenziata la novità dei prodotti, i grigliati appunto, e si invitano i destinatari a provare il prodotto, ogni volta che si voglia gustare qualcosa di esclusivo, (ogni volta che vuoi sentirti re).

Una funzione importante nel messaggio è svolta dalla sequenza di immagini che simboleggiano la preparazione del prodotto; questa sequenza infatti ha lo scopo di far notare al consumatore che la preparazione dei grigliati è frutto di una serie di operazioni naturali e genuine; queste sequenze danno trasparenza al prodotto e attirano la fiducia del consumatore.

La vista di insieme dei prodotti ha lo scopo di permettere al consumatore di individuare e riconoscere subito il prodotto pubblicizzato sugli scaffali della distribuzione; su ogni confezione è ben evidente il marchio aziendale.

Lo slogan "Saclà sua volontà" oltre a ribadire il legame Saclà-regalità ha lo scopo di comunicare ai destinatari dello spot la vocazione di Saclà a essere al servizio del consumatore ed ad assecondare la sua volontà.

Lo spot lascia intuire un posizionamento di prezzo alto o medio alto rispetto ai concorrenti (appartamento curato, richiamo alla regalità, si tratta di prodotti nuovi per cui usufruiscono di un vantaggio competitivo).

4.7 Comunicazione Montalbano SpA



La Montalbano Industria Agroalimentare SpA è un'azienda che produce conserve vegetali sottolio e sottaceto; è giovane ma allo stesso tempo è molto dinamica; la sede produttiva e amministrativa è in Toscana, a Lamporecchio (PT).

Rispetto alle aziende viste sopra le dimensioni di Montalbano spa sono più ridotte; nel 2004 l'azienda ha fatturato 11 milioni di euro; l'attività dispone di 44 dipendenti. Seppure di dimensioni modeste rispetto alle precedenti aziende Montalbano è particolarmente attenta e sensibile alla comunicazione aziendale; nel 2004 l'azienda ha investito in comunicazione più di 2 milioni di euro (poco meno del 20% del valore delle vendite). Questa somma è stata destinata a finanziare in gran parte la pubblicità su quotidiani toscani ("La Nazione", "Il Tirreno"), Emiliani ("Il Resto del Carlino") marchigiani e lombardi ("Vivimilano", "Corriere della Sera edizione milanese", "Eco di Bergamo", "Brescia Oggi") e tramite affissioni in Toscana, Umbria, Marche e Lombardia. L'azienda, essendo entrata fra i leader di mercato nell'area AcNielsen 3 (Lazio, Marche, Toscana, Umbria, Sardegna) con i suoi investimenti in comunicazione, oltre che consolidare le proprie quote di mercato, ha voluto acquisire spazi di mercato anche in Lombardia; altri messaggi pubblicitari sono stati diffusi via radio e su riviste, ad esempio sulla rivista femminile di cucina "Sale e Pepe".

Le comunicazioni che esamineremo sono state diffuse tramite cartellonistica, o pubblicate su riviste con target principalmente femminile.

La prima comunicazione rappresenta una donna che sorregge con la sua mano destra una confezione di antipasti "Montalbano", lo stile della pubblicità ricorda molto quelle degli anni '60; lo sfondo è viola chiaro.

La pubblicità in questione è molto semplice, vi è una chiara componente emotiva e poetica; la componente emotiva è determinata dalla presenza di una bella donna, che presenta un portamento bizzarro soprattutto per via dell'espressione del viso; non si vedono i vestiti della donna, l'immagine è tagliata al di sopra del seno e sono ben

evidenti le spalle; grazie a questo risaltano ancora di più la collana e gli orecchini indossati, peraltro di un colore verde smeraldo.

L'espressione della donna è di gioia, visibilmente suscitata dal vaso di antipasto Montalbano che sorregge con la mano.

La componente poetica è tutta da attribuire allo slogan "il più svitato è quello a destra" con chiaro riferimento al prodotto pubblicizzato piuttosto che alla donna.

Lo slogan è coerente con l'immagine: è gioca sul doppio significato di svitato, nel senso di bizzarro e nel senso tecnico del termine; in effetti il prodotto è dotato di una capsula che basta svitare per aprirlo.

La componente cognitiva è rappresentata dall'immagine del prodotto, indispensabile per far conoscere il marchio al destinatario e per permettere di individuare facilmente il prodotto fra le altre referenze presenti sullo scaffale del distributore; invero la componente cognitiva in questa pubblicità, come nella successiva, sono limitate all'essenziale; è presumibile che in basso a destra fosse presente il marchio dell'azienda, per dare più forza alla comunicazione.



Lo stesso messaggio, anche se con un'immagine diversa è fornita dalla seconda comunicazione; qui abbiamo un giovane con un'acconciatura di capelli decisamente bizzarra, senza vestiti (ma anche questa volta l'immagine è tagliata poco sopra l'altezza del petto); il giovane sorregge anche qui un vaso di antipasto Montalbano; l'espressione dell'uomo comunica dubbio, perplessità; probabilmente perché spiazzato dall'aver trovato qualcosa di "più svitato" di lui; anche qui campeggia lo stesso slogan "il più svitato è quello a destra" con riferimento al prodotto reclamizzato.

Questo messaggio è perfettamente in sintonia con il messaggio precedente e ha lo stesso target, un pubblico giovane che abbia voglia di passare dei bei momenti di

gioia con i propri amici; Montalbano si propone come ottimo ingrediente per il successo di queste occasioni.

L'antipasto Montalbano è presentato come il più giovane a tavola, il più forte in cucina, tra gli amici il più buono; della compagnia sicuramente il più svitato (www.montalbanofood.com)



L'ultima pubblicità che si esamina ha contenuti diversi dalle comunicazioni molto simili osservate in precedenza; questa è estremamente essenziale, fonda il suo messaggio quasi esclusivamente sull'artisticità della foto; sicuramente ad un margine dell'immagine doveva essere posto il marchio aziendale, fondamentale perché i destinatari del messaggio ricolleghino la comunicazione all'azienda che la invia.

La foto rappresenta una bella donna completamente svestita, con una pelle molto abbronzata, quasi dorata; le sue parti intime sono coperte grazie alla particolare posizione assunta; la donna è giovane ed è molto atletica è nel pieno delle sue forze; con una mano sorregge un carciofo con un lungo stelo, quasi fosse un fiore ornamentale; l'espressione del viso comunica decisione ed eleganza allo stesso tempo. Il target di questa pubblicità è un pubblico giovane.

Questa volta il prodotto viene presentato come esclusivo e da usarsi nei momenti particolari e importanti; lo stesso sfondo di colore nero rafforza l'esclusività del prodotto.

La comunicazione è insolita e originale per la presentazione di conserve vegetali sottolio e sottaceto.



4.7.1 Posizionamento di Montalbano

Il target della comunicazione è senz'altro un pubblico giovane, dai 20 ai 45 anni; c'è molta ironia e originalità. Si strizza l'occhio al divertimento, alla freschezza; l'occasione di stare a tavola e gustare il prodotto Montalbano deve essere un momento di gioia condivisa con gli amici, in un ambiente informale.

L'innovazione è qui più che nel prodotto in sé nella concezione dello stesso, non solo alimento ma qualcosa di più.

La comunicazione di Montalbano si caratterizza per la sua originalità, in particolare nell'ultima foto esaminata; questa rappresenta un modo tutto nuovo di reclamizzare le conserve vegetali.

4.8 Comunicazione Ponti SpA

La Ponti SpA è una delle più grandi aziende italiane nel settore agroalimentare; presso i consumatori il suo nome è ricondotto più alla produzione di aceto che non a quella delle conserve vegetali; tuttavia una parte importante del fatturato aziendale è frutto della vendita di questi prodotti.

Alcune linee di conserve vegetali della Ponti hanno una penetrazione molto alta nella popolazione, si pensi alla linea di ortaggi in agrodolce "*Peperlizia*". Proprio grazie a questa linea la Ponti possiede la quota di mercato maggiore dei prodotti in agrodolce rispetto alla concorrenza. Relativamente alle conserve vegetali sottolio e sottaceto, la Ponti si colloca ai primi posti come quota di mercato; secondo i dati AcNielsen l'azienda in questione è seconda (dopo Saclà) nelle conserve vegetali sottaceto e terza (dopo Saclà e Coelsanus) nelle conserve vegetali sottolio. (dati AcNielsen 2005)

La Ponti Spa ha sede in Piemonte, presso Ghemme (NO) ; nel 2004 ha dichiarato un fatturato pari 100 milioni di euro con un utile di 3.498.000 euro; l'azienda dispone di 176 dipendenti; circa il 20 % del suo fatturato deriva da esportazioni.

La Ponti SpA ha più volte fatto ricorso a pubblicità televisive, sia per i suoi aceti sia per la sua gamma di conserve vegetali.

Qui si esamina una comunicazione pubblicata sulla rivista "Export Italy"; una rivista specialistica per gli operatori della distribuzione; particolarmente rivolta agli importatori di Paesi esteri; seppure il target della comunicazione non sono i consumatori del prodotto da questa si possono trarre degli elementi importanti per comprendere il posizionamento desiderato.

La pubblicità ha come oggetto principale la presentazione del nuovo marchio della società; il marchio presenta un ringiovanimento del precedente marchio (*restyling*), non un cambiamento radicale (non si cambia un marchio presente da quasi 150 anni sul mercato e ben conosciuto dai consumatori).

Il nuovo marchio ha un taglio più moderno rispetto al precedente, è affusolato e elegante; spicca la doratura dei bordi precedentemente assente, che conferisce un tocco di valore; tale doratura impreziosisce il prodotto nella percezione dei consumatori; fra l'altro il *restyling* del marchio è coerente con il cambiamento del *packaging* delle referenze Ponti.

Al centro del marchio è messa in evidenza uno dei principali punti di forza dell'azienda: la grande tradizione, la casa Novarese è stata fondata nel 1867 (ed è quindi l'azienda di conserve vegetali più antica in Italia).



Figura 7 Marchio ponti prima del restyling

Le bande al di sopra della scritta Ponti si sono ridotte da quattro a tre; è cambiato il *lettering* del nome dell'azienda, è divenuto più elegante; è cambiato anche il colore dei caratteri, passati dal nero al bianco; il colore nero tuttavia è sempre presente e ora fa da sfondo al nuovo marchio.

I colori utilizzati nella pubblicità sono gli stessi usati nel *packaging* dei prodotti: l'oro, il nero, le tre bande che vanno dal rosso al giallo passando per l'arancione, presenti nel marchio sono coniugati al verde.

Nel linguaggio dei colori il verde comunica sicurezza e rilassamento, in questo caso da riferirsi alla genuinità e alla naturalezza delle materie prime e dei processi seguiti per realizzare il prodotto; il nero conferisce eleganza; l'oro, come detto sopra, impreziosisce il prodotto e lo rende esclusivo.

La funzione poetica di questa pubblicità si sposa con quella emotiva appena vista ed è svolta dalla frase che campeggia in alto a grossi caratteri “*qualità e immagine*”; due parole che rappresentano la sintesi di tutto il messaggio.

Il significato di queste parole viene poi spiegato immediatamente sotto, dove si comunicano i cambiamenti del marchio e del *packaging*.

Il messaggio è in questo caso rivolto ai professionisti della distribuzione di conseguenza viene spiegato anche perché sono stati fatti questi cambiamenti ossia per “dare un'immagine più moderna e attraente alla qualità dei propri prodotti”(funzione cognitiva); da ultimo è da notare la presenza dell'indicazione del sito web in modo da integrare le diverse forme di comunicazione aziendale.

Il prodotto si presenta di qualità elevata, non ci sono accenni alla novità dei prodotti, perché più che le singole referenze questa pubblicità promuove l'intera azienda; tuttavia la Ponti ha introdotto nuove ricette nella sua gamma di prodotti di sottolio e sottaceto e nella linea “Peperlizia”.

Giacomo Ponti, consigliere di amministrazione dell'azienda in un'intervista concessa a GdoWeek afferma “abbiamo realizzato una piccola rivoluzione sul packaging di tutte le linee di prodotto ... contraddistinte dal nuovo marchio Ponti; il processo che ha riguardato anche l'innovazione del prodotto, ha richiesto un lungo periodo dedicato alla ricerca e allo sviluppo, anche tecnologico e di processo, che ci consente di garantire ulteriormente l'elevato contenuto di qualità dei prodotti (Ponti G. 2006)...”

4.8.1 Posizionamento di Ponti

Il prezzo da attendersi è medio alto, più o meno sullo stesso livello delle aziende leader di mercato; anche se la pubblicità è rivolta agli operatori della distribuzione il target sembra essere costituito da single o famiglie con reddito medio alto, disposte a spendere qualcosa in più per disporre di un prodotto di qualità costituito da ingredienti sicuri. Il prodotto Ponti si identifica come un vero prodotto di marca, caratterizzato per la costante ricerca di qualità e innovazione. I consumatori delle conserve vegetali Ponti apprezzano la marca e i suoi continui sforzi tesi a offrire un prodotto sicuro e buono.

QUALITÀ E IMMAGINE

*PONTI ha rinnovato
il proprio marchio
e il design delle confezioni
per dare un'immagine
più moderna e attraente
alla qualità dei suoi prodotti*



www.ponti.com

4.9 D & D Italia SpA



La D & D. Italia SpA è una realtà medio grande; nel 2004 ha prodotto un fatturato pari a 15 milioni di euro e un utile pari a 605 mila euro; dispone di 38 dipendenti.

L'azienda ha sede a Pontecagnano Faiano, in provincia di Salerno ed è sicuramente una delle più grandi aziende del settore nel meridione; è stata fondata nel 1967 ed è di proprietà della famiglia D'Amico.

I prodotti aziendali sono venduti con il marchio D'Amico. L'azienda produce sia referenze destinate al catering sia referenze destinate al retail. Le referenze retail sono presenti in tutta Italia nelle principali insegne della GDO.

La comunicazione stampa qui sotto riportata è tratta dalla rivista "Largo Consumo" ed è destinata ai professionisti intermediari del canale della distribuzione; dalla comunicazione è comunque possibile intuire il posizionamento dell'azienda.

Nella comunicazione viene pubblicizzata la linea "*le specialità*" costituita da numerose referenze ricettate a forte valenza di tipicità.

In primo piano ci sono un uomo e una donna in un momento lieto, una cena in intimità. L'ambiente raffigurato, la foto in bianco e nero e la stessa coppia denotano molta eleganza; l'uomo porta alla bocca della donna una specialità della linea pubblicizzata.

Nella foto il prodotto è ben evidenziato perché unico elemento a colori.

Sullo sfondo della foto compare il claim pubblicitario, palesemente indirizzato a un target di professionisti del trade e incentrato sulla parola seduzione.

In basso compaiono due messaggi, uno a forte valenza cognitiva, in cui vengono evidenziati la tipicità e il legame con la tradizione e l'altro con una chiara funzione comportamentale; in quest'ultimo viene comunicato il sicuro successo che gli intermediari del canale della distribuzione otterranno grazie alla linea di D'Amico.

Chiara funzione cognitiva hanno la foto di quattro importanti referenze e la presenza del marchio.

Anche in questa comunicazione viene evidenziato l'indirizzo del sito internet. In una pubblicità rivolta al trade evidenziare la presenza di un sito web è di fondamentale importanza per incrementare i contatti e svilupparli.

Seduzione.
La nostra specialità anche nelle vendite



D'Amico, con le Specialità regionali, riscopre i sapori di una volta, proponendo una vasta gamma di prodotti tra i più tipici della tradizione culinaria italiana.

Date un tocco di seduzione al vostro business.
Conquistate i vostri clienti con le Specialità D'Amico.

www.damico.it

le Specialità
D'Amico



4.9.1 Posizionamento di D'Amico Italia

Nonostante la comunicazione in questione sia rivolta ai professionisti della distribuzione è facile intuire il posizionamento che l'azienda vuole assumere presso i consumatori finali.

Le referenze della linea specialità devono essere percepite come prodotti fortemente legati alla tradizione, genuini; dotati di un alto livello di servizio in quanto tutte le referenze sono ricettate.

Il prezzo da attendersi per queste referenze dovrebbe essere medio-alto e il target è molto ampio, costituito da famiglie di tipo tradizionale come da single, caratterizzate tutte da un reddito che va dal medio al medio alto.

4.10 La comunicazione Galfrè Antipasti d'Italia snc



Galfrè antipasti d'Italia snc è una realtà media nel settore delle conserve vegetali, l'azienda ha sede in Piemonte, a Barge (CN).

La Galfrè ha una vasta gamma di prodotti fra cui principalmente funghi sottolio a cui si aggiungono alcune referenze a base di ortaggi (carciofi, antipasti misti); oltre a queste referenze Galfrè offre anche delle ricettazioni ad alto valore aggiunto (tonno e carciofi, tonno e funghi porcini ecc).

Galfrè antipasti d'Italia snc ha una lunga tradizione, le sue origini risalgono infatti alla fine dell'ottocento; le referenze dell'azienda sono destinate sia al catering che al retail.

La comunicazione aziendale qui sotto esaminata è stata pubblicata su alcune riviste e rappresenta un prodotto ricettato "tonno con funghi porcini"; si tratta di una referenza molto ricercata e che le grandi aziende esaminate sopra non offrono. L'intento dell'azienda è di raggiungere dei segmenti di mercato che, date le loro ridotte dimensioni, le grandi aziende non hanno l'interesse di servire.

I mercati maturi (come appunto quello delle conserve vegetali sottolio e sottaceto) solitamente offrono delle nicchie che non interessano i grandi competitors.

Il prodotto pubblicizzato ha delle grandi potenzialità perché si inserisce in una linea di referenze il cui mercato è decisamente in crescita.

La comunicazione evidenzia in primo piano una confezione del prodotto in modo da permettere al consumatore di individuarlo con precisione (funzione cognitiva); la confezione è attornata da delle forchette, ad indicarne la prelibatezza (funzione emotiva); il nome della referenza “ghiotto” evoca un alto valore gastronomico (funzione poetica); l’attenzione del destinatario della comunicazione è attirata dalla frase a caratteri rossi e ben evidente “Ghiotto, irresistibilmente Galfrè” che associa il nome della referenza al nome del produttore; va notata la presentazione suggestiva del prodotto servito in un piatto; importante per permettere al consumatore di comprendere meglio la ricetta. L’attenzione e la gola del destinatario vengono stimulate.

Questa foto oltre a svolgere un’importante funzione emotiva ha lo scopo di suggerire al consumatore le modalità del consumo del prodotto (funzione cognitiva); questo viene infatti presentato quasi come un piatto completo costituito dal secondo (il tonno) e dal contorno (i pregiati funghi porcini).

Il packaging del prodotto è costituito da banda stagnata, se non ci fosse una presentazione, il destinatario non vedrebbe il prodotto e potrebbe solo immaginarlo.

La didascalia sottostante si sofferma sulla qualità delle materie prime: “il tonno è quello dei mari più azzurri, i funghi porcini hanno il buon profumo di bosco” per mettere poi in evidenza la salsa “abilmente e amorevolmente preparata dalle mani esperte dei maestri di cucina Galfrè”; importante infine la presenza del marchio aziendale in basso a destra nella figura.

Completano il messaggio pubblicitario l’indicazione del sito aziendale e il recapito dell’azienda (quest’ultimo sicuramente allo scopo di permettere i contatti con eventuali operatori della distribuzione).

4.10.1 Posizionamento di Galfrè

La pubblicità è rivolta a un target di consumatori molto esigenti e che considera di primaria importanza il gusto del mangiar bene; lo si intuisce dalla ricetta che viene offerta; dagli ingredienti, i funghi porcini sono infatti molto pregiati; dal riferimento nella didascalia ai “maestri di cucina” Galfrè; il prodotto



Ghiotto. Irresistibilmente Galfrè.

Il tonno è quello dei mari più azzurri, i funghi porcini hanno il buon profumo di bosco, ma il vero segreto di GHIOTTO è la salsa, abilmente e amorevolmente preparata dalle

mani esperte dei maestri di cucina GALFRÈ: un piccolo tesoro dell'arte culinaria, creata col cuore per far godere il palato. Assaggiate una volta GHIOTTO, ne diventerete ghiotti.

www.galfrèantipasti.it

GALFRÈ
ANTIPASTI D'ITALIA
Via Roma, 12
10121 Torino (Italia)
Tel. 011/544026
Fax 011/544026



GALFRÈ
ANTIPASTI D'ITALIA

seppur legato alla tradizione culinaria dell'azienda è una novità messa a punto dalla Galfrè.

Il livello di prezzo da attendersi per questo prodotto è sicuramente più alto rispetto alle referenze viste finora; da una parte per il maggior valore delle materie prime e dall'altra per l'esclusività del prodotto.

La Galfrè distribuisce i propri prodotti attraverso il trade moderno, nonostante i livelli qualitativi siano superiori alle principali marche leader di mercato.

4.11 La comunicazione Ferrari & Franceschetti S.p.A.



La Ferrari & Franceschetti S.p.A. è una media azienda con sede in Veneto, a Minerbe (VR), è proprietaria del marchio commerciale ISTÀ; l'azienda è specializzata nella produzione di conserve vegetali sottolio e sottaceto destinate al mercato della ristorazione; l'azienda nel 2004 ha presentato un fatturato di 8 milioni di euro e dispone di 37 dipendenti.

La comunicazione esaminata è stata diffusa su "Largo Consumo", una rivista specializzata destinata, fra gli altri agli operatori della distribuzione; si tratta quindi di una comunicazione destinata a clienti organizzazione; del resto non poteva essere diversamente vista la particolare linea di prodotti professionali offerta da ISTÀ.

La pubblicità ha una forte componente cognitiva, in effetti viene manifestato un vantaggio competitivo dell'azienda, quello di essere una delle poche che oltre a conservare il prodotto si occupa anche della sua coltivazione e quindi è bene a conoscenza di cosa conserva e distribuisce ai propri consumatori.

Il controllo della coltivazione permette di applicare la filosofia aziendale anche a questa importante fase.

Nella comunicazione viene evidenziato il fatto che l'azienda sia a conduzione familiare, particolare che fa pensare al prodotto come qualcosa di estremamente genuino e ricco di sapori, lontano dalla standardizzazione industriale.

La pubblicità presenta la gamma di prodotti dell'azienda che spazia dagli antipasti ai condimenti fino ai contorni. Interessante il riferimento alla massima efficienza dell'azienda nel rispetto dei tempi di consegna e del perfetto adeguamento dell'ordine al cliente; caratteristiche considerate di primaria importanza dai distributori alimentari.

Nella comunicazione la funzione emotiva è affidata all'immagine di un cuoco che è soddisfatto e felice di poter usare come ingredienti i prodotti ISTÀ e che è circondato dai vari prodotti dell'azienda; nel riquadro a destra sono raffigurate le confezioni dei prodotti dell'azienda; è evidente il logo aziendale; poiché il messaggio è rivolto agli operatori del settore è presente il recapito dell'azienda e l'indirizzo del sito aziendale. La funzione poetica è svolta dalla frase che campeggia sulla pubblicità: "La Qualità delle verdure pronte dipende da chi le coltiva. Parola di cuoco"

Nel messaggio promozionale è presente un'esplicita componente comportamentale: "provateli, ne vale la pena".

4.11.1 Posizionamento di Istà

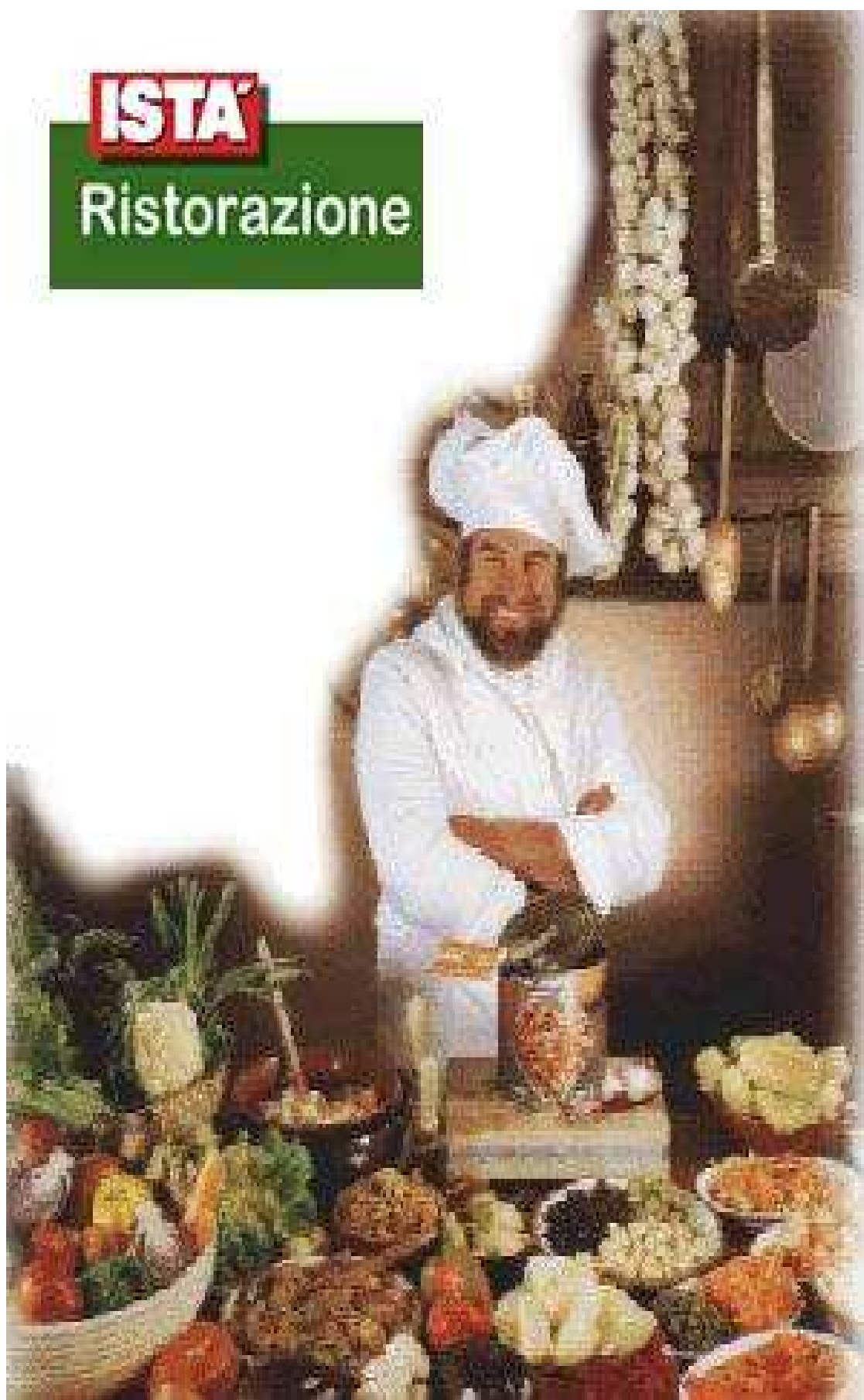
Posto che il prodotto è destinato ai professionisti della ristorazione commerciale (HoReCa: Hotel, Restaurant, Café) il target è rappresentato da ristoratori interessati ad un prodotto di qualità superiore, che nel prodotto dell'azienda cercano un ingrediente di valore per le loro ricette, che permetta loro di "concentrare le migliori energie nella creazione delle ricette".

Tutta la didascalia, invero molto lunga e che non verrà letta se non da chi davvero interessato al messaggio, è rivolta ai professionisti della ristorazione.

Il prezzo del prodotto sarà presumibilmente medio alto rispetto alla concorrenza. I prodotti offerti sono classici e appartenenti alla tradizione alimentare italiana.

ISTA

Ristorazione



- **Testo riportato nella comunicazione:**

La qualità delle verdure pronte dipende da chi le coltiva. Parola di cuoco.

La **genuinità** d'origine è indispensabile per ottenere verdure pronte, buone come appena cucinate dallo chef. E per garantire la genuinità è importante saper come le verdure sono state coltivate. Istà è una delle poche aziende che conosce le verdure dalla a alla zeta, perché prima di prepararle le semina nei propri orti e le raccoglie.

Con la gestione familiare che da oltre quarant'anni la contraddistingue, **Istà riesce oggi ad offrire alla ristorazione moderna sottaceti, sottoli, e specialità alimentari a base di ortaggi che mantengono** un'inconsueta vivacità di sapore e consentono al cuoco di concentrare le migliori energie nella creazione delle ricette.

Le proposte Istà per la ristorazione spaziano dagli **antipasti** più sfiziosi ai buoni **contorni** a base di verdura, fino ai più appetitosi **condimenti**, con ampia varietà di formati e possibilità di **forniture personalizzate e tempestive**.

Provateli, ne vale la pena. Parola di chef!

4.12 Considerazioni

In questo capitolo si sono analizzate le pubblicità di alcune importanti aziende del settore al fine di comprendere il posizionamento nel mercato scelto dall'azienda.

Nella maggior parte dei casi si tratta di comunicazioni diffuse via stampa (cartellonistica e riviste), probabilmente per il costo più accettabile dell'investimento; solo le aziende più grandi hanno fatto ricorso al mezzo televisivo.

In generale il target delle aziende esaminate copre una fascia di consumatori che va dai 25 anni in su e dotati di un reddito medio alto.

Alcuni rivolgono la comunicazione ai nuclei familiari (Saclà), altri ai più giovani (Montalbano); tutti sottolineano la qualità dei propri prodotti e offrono referenze ad alto contenuto di servizio, facili e veloci da preparare e stuzzicanti (i grigliati, ricette particolari ecc); anche Istà che produce una gamma di prodotti destinati

alla ristorazione sottolinea la maggior velocità consentita dai propri prodotti nel preparare le varie ricette.

Tutte le aziende coniugano la volontà di offrire un ottimo prodotto, ad alto valore gastronomico, con la velocità della preparazione.

Tra le comunicazioni osservate da notare quella di Galfrè che sceglie un target di consumatori che vogliono ricette raffinate e molto ricercate e disposto a spendere qualcosa in più per questo.

Accanto alle aziende esaminate ve ne sono molte altre di medie dimensioni di cui non sono state trovate le forme di comunicazione su stampa ma che hanno conquistato importanti spazi di mercato, sia in ambito nazionale (Coelsanus, Sasso, Zuccato, Berni); sia a livello di singole aree AcNielsen (Montalbano).

Tutte queste aziende non rinunciano alla comunicazione, principio fondamentale del marketing operativo, probabilmente le loro iniziative di comunicazione si svolgono direttamente in negozio mediante promozioni rivolte al consumatore (promozioni nel punto vendita servendosi di personale appositamente addestrato a svolgere l'iniziativa) e/o mediante promozioni rivolte al negoziante (utilizzo di particolari espositori, concessioni di premi, agevolazioni nei pagamenti). Ogni azienda inoltre oggi dispone di un sito internet, sempre più importante per la comunicazione aziendale.

5 Pianificazione della strategia di marketing e gestione della marca nel triennio 2007-2009

5.1 Analisi SWOT

Nei primi due capitoli si sono esaminate le variabili esterne (macroambiente, domanda, ambiente competitivo) e le variabili interne (clientela, produzione, situazione finanziaria, gestione del marketing); è ora possibile utilizzare uno strumento di analisi molto valido per chiunque voglia pianificare il management del marketing: l'analisi SWOT, acronimo anglosassone che sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

L'utilità dell'analisi SWOT sta nella facilità con cui, servendosi di questo strumento analitico, sia possibile combinare i fattori interni con quelli esterni per verificare la presenza di vantaggi competitivi e di elementi di criticità.

Si schematizzano di seguito i punti di forza (strengths) e i punti di debolezza (weaknesses) della FI.RY., desumibili dalla diagnostica dell'azienda svolta nel terzo capitolo e le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) individuabili dall'analisi ambientale trattata nel secondo capitolo.

I punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce sono stati classificati in ordine di importanza decrescente.

La buona esperienza nella produzione, i buoni rapporti con i fornitori, le materie prime di qualità disponibili nel territorio e la capacità di proporre prezzi concorrenziali dei prodotti a marchio proprio sovrapposte alle barriere all'entrata medio alte, all'interesse al prodotto tipico da parte della distribuzione moderna e alla crescente affluenza dei turisti interessati alla gastronomia tipica nella Regione determinano un vantaggio competitivo.

I punti di debolezza aziendale, fra cui soprattutto le limitate disponibilità finanziarie, la mancanza di una rete di vendita, l'assenza di contatti con la distribuzione moderna, possono far sfumare il vantaggio competitivo delineato, soprattutto se questi vengono confrontati con le minacce fra cui principalmente il forte calo del ricorso al contoterzismo da parte delle aziende produttrici, e la disponibilità da parte della concorrenza di una rete commerciale ben definita e avviata da tempo e di un marchio più o meno conosciuto.

Tabella 27Analisi S.W.O.T.

Forze	debolezze
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buona esperienza nella produzione 2. Disponibilità di uno stabilimento e di una linea completa per la produzione. 3. Buona conoscenza e buoni rapporti con i fornitori 4. Possibilità di proporre con vantaggio per l'azienda prezzi competitivi dei prodotti a marchio proprio 5. Materie prime disponibili nel territorio in cui è ubicata l'azienda 6. Elevata propensione a produrre un prodotto di qualità 7. Buona accoglienza dei consumatori verso le imprese a conduzione familiare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitate disponibilità finanziarie 2. Manca una rete di vendita 3. Assenza di contatti con il trade moderno 4. Il marchio aziendale è poco conosciuto 5. I prodotti hanno un basso tasso di innovazione 6. Quadro direttivo poco numeroso, sovraccarico di lavoro 7. Limitata capacità produttiva, se paragonata con le aziende medie del settore
Minacce	opportunità
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre meno aziende produttrici di conserve vegetali ricorrono all'outsourcing. 2. Disponibilità da parte della concorrenza di una rete di vendita ben delineata e definita da molto tempo e disponibilità di contatti con il distributori 3. Stagnazione dei consumi delle conserve vegetali sottolio e sottaceto 4. Il mercato è maturo da diversi anni, sia in ambito nazionale che al livello regionale 5. Alta sensibilità all'innovazione da parte delle principali aziende del settore 6. Le private labels assumono sempre maggiori quote di mercato 	<ol style="list-style-type: none"> 1. In meridione la spesa destinata ai prodotti alimentari è superiore alla media nazionale 2. Barriere all'entrata medio-alte 3. Interesse al prodotto da parte di alcuni mercati esteri (Giappone, USA, Inghilterra, Spagna) 4. Alta affluenza di turisti interessati alla gastronomia della Regione 5. Frequenti iniziative della GD rivolte alla promozione dei prodotti tipici 6. Segnali di ripresa dell'economia in ambito nazionale, PIL del 2006 + 1,7 7. Aumento dell'occupazione 8. Iniziative della Regione Puglia e delle varie Istituzioni atte a promuovere le aziende del territorio

5.2 Ingresso nel mercato con un marchio proprio

Le limitate disponibilità finanziarie messe a confronto con il calo alquanto irreversibile della domanda del contoterzismo costringono l'azienda a compiere scelte importanti per il suo futuro.

Se l'azienda vuole continuare ad operare nel settore è giocoforza che entri in maniera diretta nel mercato attraverso la proposta di prodotti a marchio proprio e l'organizzazione di una propria rete di vendita.

La scelta di entrare in maniera diretta nel mercato imporrà profondi cambiamenti e porrà l'azienda davanti a problemi nuovi e forse più complessi dei precedenti; tuttavia questa rappresenta l'unica alternativa a una inesorabile uscita dal settore.

5.3 Definizione degli obiettivi di marketing

1. Creazione di un marchio:

1.2 Interventi al fine di garantire la notorietà e l'immagine della marca, (*“brand equity”*).

2. Creazione di una linea retail in Puglia con marchio proprio.

2.2 Raggiungimento di un fatturato pari a 70.000 € nel 2007, 90.000 € nel 2008 e 110.000 € nel 2009.

3. Creazione di una linea catering in ambito nazionale

3.2 Raggiungimento di un fatturato pari a 55.000 € nel 2007, 70.000 € nel 2008, 85.000 € nel 2009.

4. Entrare in mercati internazionali:

4.2 Raggiungimento di un fatturato relativo all'intera gamma di prodotti aziendali pari a 25.000 € nel 2007, 35.000 € nel 2008 e 55.00 € nel 2009.

5. Rafforzamento della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente.

5.4 Definizione della strategia

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra espressi la FI.RY. dovrebbe applicare una strategia basata sul valore (*customer value*) offrendo al cliente il miglior prodotto.

Questo significa che l'azienda dovrebbe focalizzarsi sui bisogni del consumatore, su come creare valore per i consumatori continuando a conseguire i propri obiettivi (quelli definiti dalla missione aziendale).

La FI.RY., come qualsiasi azienda dell'ambiente competitivo odierno, non è in grado di avere successo in tutti i campi e con tutti i tipi di cliente; di conseguenza l'azienda dovrebbe mirare a costruire relazioni di lungo termine con la propria clientela, offrendo quello specifico valore che solo essa è in grado di proporre (Treacy M *et al* 1995).

Il settore maturo da tempo, la presenza di grandi e medie aziende che agiscono da tempo in tutto il territorio nazionale, le caratteristiche della FI.RY., le sue piccole dimensioni, la limitata disponibilità finanziaria rendono obbligatoria per l'azienda la scelta di una strategia di differenziazione (il miglior prodotto); dunque la FI.RY. dovrebbe cercare di rivolgersi a quei clienti che non sono soddisfatti al meglio dalle medie e grandi aziende nazionali.

Comunque la FI.RY. dovrebbe continuare a rivolgersi per la vendita dei propri prodotti a clienti-organizzazione. A tal proposito l'intento da perseguire dovrebbe essere quello di rafforzare le azioni di comunicazione al fine di illustrare i motivi per cui i clienti finali dovrebbero comprare i prodotti dell'azienda; massima attenzione dovrebbe essere rivolta alla conformità dell'ordine alle richieste del cliente e al rispetto dei tempi di consegna; tutto ciò permette di gettare le basi per l'instaurazione di una relazione stabile e duratura con il cliente organizzazione.

5.5 Targeting

Per gli anni cui il piano si riferisce la FI.RY. potrebbe scegliere, per la linea retail, di rivolgersi al mercato pugliese.

Dal confronto dell'analisi del macroambiente (nello specifico gli ambienti demografici e socio-culturali della Regione) con le caratteristiche dell'azienda è emerso che il target ottimale è quello costituito da nuclei familiari tradizionali, composti, nella maggior parte dei casi, dai genitori e uno o due figli.

Il target individuato ha una numerosità e un'ampiezza tali da poter essere servito con profitto; l'azienda ha le carte in regola per poter offrire un prodotto di successo.

Per quel che attiene alla linea catering, l'azienda potrebbe decidere di servire la ristorazione commerciale su tutto il territorio nazionale, in particolare tutte quelle attività che puntano all'offerta di un prodotto di qualità ai propri clienti.

Sia nel mercato del retail che in quello del catering l'azienda è auspicabile l'ingresso dell'azienda sui mercati esteri, in particolare USA, Giappone, Inghilterra e Spagna. Si tratta di Paesi interessati alle conserve vegetali sottolio e con cui l'azienda ha avuto precedenti anche se sporadiche esperienze. Il cliente tipo appartiene a un segmento caratterizzato da buone disponibilità economiche, cultura medio alta, e con alto interesse verso l'esplorazione gastronomica; dovrà infatti essere disposto a comprare un prodotto di nicchia, non facente parte della normale alimentazione del proprio Paese e con un prezzo più alto rispetto ad un analogo articolo alimentare nazionale.

5.6 Posizionamento

La scelta di posizionamento della gamma di prodotti offerti dall'azienda è scaturito in seguito all'analisi delle diverse tipologie di comunicazioni aziendali esaminate nel quarto capitolo.

Obiettivo del posizionamento è conferire alla marca e alla gamma dei prodotti un'immagine ben definita, una certa personalità in modo che sia i consumatori finali, sia i clienti organizzazione sappiano facilmente riconoscere e associare i prodotti e la marca a particolari attributi.

Tali attributi e la loro combinazione devono essere peculiari dell'azienda; si tratta di trovare uno "spazio vuoto" nella percezione che i clienti hanno delle conserve vegetali. Sulla base di quanto schematizzato nelle tabelle seguenti si nota quanto sia importante il posizionamento per la valorizzazione del proprio vantaggio competitivo.

Tutti i competitors visti si rivolgono allo stesso target, single o famiglie con reddito medio, medio alto interessati ad un prodotto di buona qualità.

concorrente	determinanti dell'identità della marca
Polli	Eleganza, attenzione per la qualità, passione per la gastronomia, versatilità della gamma di prodotti offerta; azienda di antica tradizione (fondata nel 1872); nella comunicazione rivolta a destinatari italiani si sottolinea l'italianità del prodotto. Target ampio e numeroso, amante dei buoni sapori e del mangiar bene ma che spesso ha poco tempo da dedicare alla preparazione dei pasti. Prezzo medio-alto
Conserve della nonna	Genuinità e qualità delle materie prime utilizzate, freschezza e naturalità del prodotto; offerta di prodotti preparati seguendo le ricette tradizionali; prodotti trasformati e conservati in stagione, si sottolinea l'italianità del prodotto. Target di consumatori ampio, sensibili nei confronti della natura, particolarmente amanti dei prodotti genuini. Prezzo medio-alto
Saclà	Prodotto di qualità, naturale e genuino; attenzione a tutti i punti critici durante la lavorazione: prodotto sicuro; alta sensibilità verso l'innovazione: offerta di prodotti innovativi e ricettati; disposizione ad essere al servizio del consumatore. Si sottolinea l'italianità dei prodotti. Target: famiglie giovani, che dispongono di un reddito medio, medio-alto. Prezzo medio-alto.
Montalbano	Prodotto giusto per passare dei momenti di allegria con gli amici; ottimo ingrediente per una festa riuscita; campagna pubblicitaria fortemente differenziata rispetto a quella degli altri competitors. Target: giovani che conducono un'intensa vita sociale, che hanno chiaramente poco tempo per la preparazione dei pasti, e che passano i momenti liberi in compagnia di amici. Prezzo medio, medio-alto.
Ponti	Eleganza, antica tradizione (dal 1867); offerta di un prodotto di qualità e sicuro. Target: single o famiglie con reddito medio-alto che cercano un prodotto buono e sicuro. Prezzo medio-alto.
Galfrè Antipasti	Antica tradizione, offerta di un prodotto di alta valenza gastronomica, di qualità superiore rispetto a quello dei principali competitors. Selezione e ricercatezza degli ingredienti. Si sottolinea l'italianità dei prodotti. Target: amanti della gastronomia, della buona tavola, quanti ricercano un prodotto superiore rispetto alla media. Prezzo alto, superiore agli altri competitors.
D'Amico	Classe ed eleganza; offerta di un prodotto tipico e tradizionale della cucina italiana. Target: ampio, quanti cercano un prodotto tipico da consumare in particolari occasioni (cene con gli amici ecc.). Prezzo medio-alto.
ISTÀ	Prodotto genuino e ricco di sapori, lontano dalla standardizzazione industriale, curati e seguiti fin dalla coltivazione in campo; prodotti ad alta valenza gastronomica. Target: ristorazione commerciale che richiede un prodotto di valore e per questo è disposta a pagare un prezzo superiore.

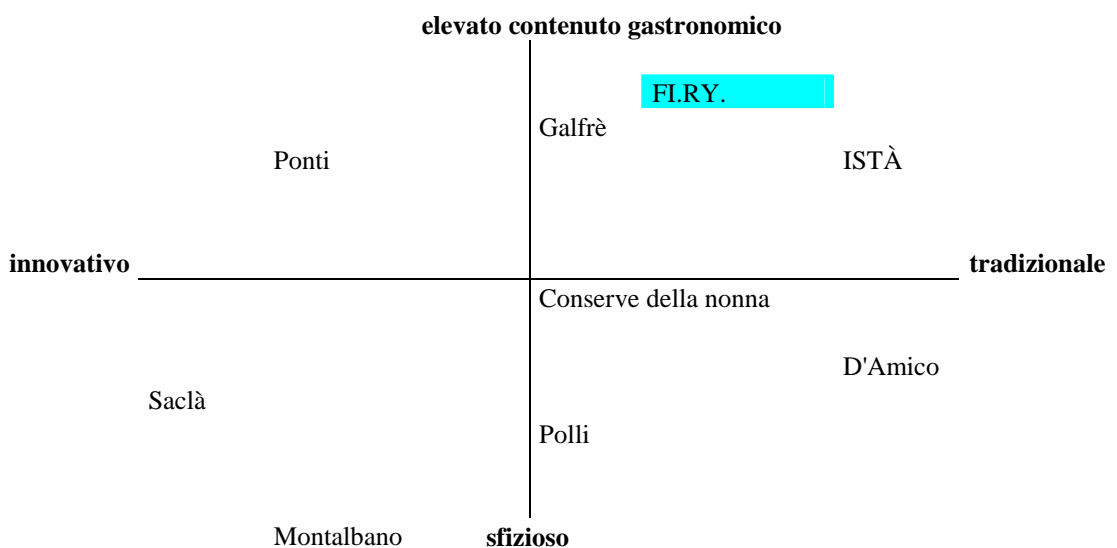
concorrente	slogan usato nella comunicazione
Polli	“il gusto della tradizione Italiana” – dal 1872
Conserve della nonna	“la natura col tappo”
Saclà	“Saclà, sua volontà”
Montalbano	“Il più svitato”
Ponti	“qualità e immagine” – dal 1867
Galfrè Antipasti	“Antipasti d’Italia”
D’Amico	“Seduzione”
ISTÀ	“la qualità delle verdure pronte dipende da chi le coltiva”

Attraverso il posizionamento ogni marca cerca di acquisire la propria personalità e fa in modo che questa sia ben definita in modo che la “*brand identity*”, ossia l’insieme di elementi espressivi utilizzati dall’azienda per veicolare le credenziali di una marca coincida alla “*brand image*”, vale a dire ciò che i consumatori percepiscono della marca. (Van Gelder S. 2003)

L’assunzione di una identità ben definita permette una migliore memorizzazione e un preciso posizionamento della marca da parte del consumatore.

Dall’analisi della comunicazione delle aziende emergono quattro attributi principali: *elevato contenuto gastronomico*, *sfizioso*, *prodotto innovativo*, *prodotto tradizionale*; se si contrappongono l’attributo “*sfizioso*” a quello “*di elevato contenuto gastronomico*” e l’attributo “*innovativo*” a quello “*tradizionale*” si è in grado di tracciare una mappa di posizionamento come la seguente.

Figura 8 mappa di posizionamento



In seguito all'analisi del posizionamento dei competitors, alle caratteristiche e alla missione dell'azienda, alle determinanti del mercato pugliese e infine secondo quanto emerso dall'analisi SWOT, la F.I.R.Y. dovrebbe scegliere di posizionarsi presso i consumatori come prodotto a elevato contenuto gastronomico e con una forte componente di tradizionalità (nella scelta delle ricette) e tipicità (nell'approvvigionamento locale delle materie prime/prodotti agricoli).

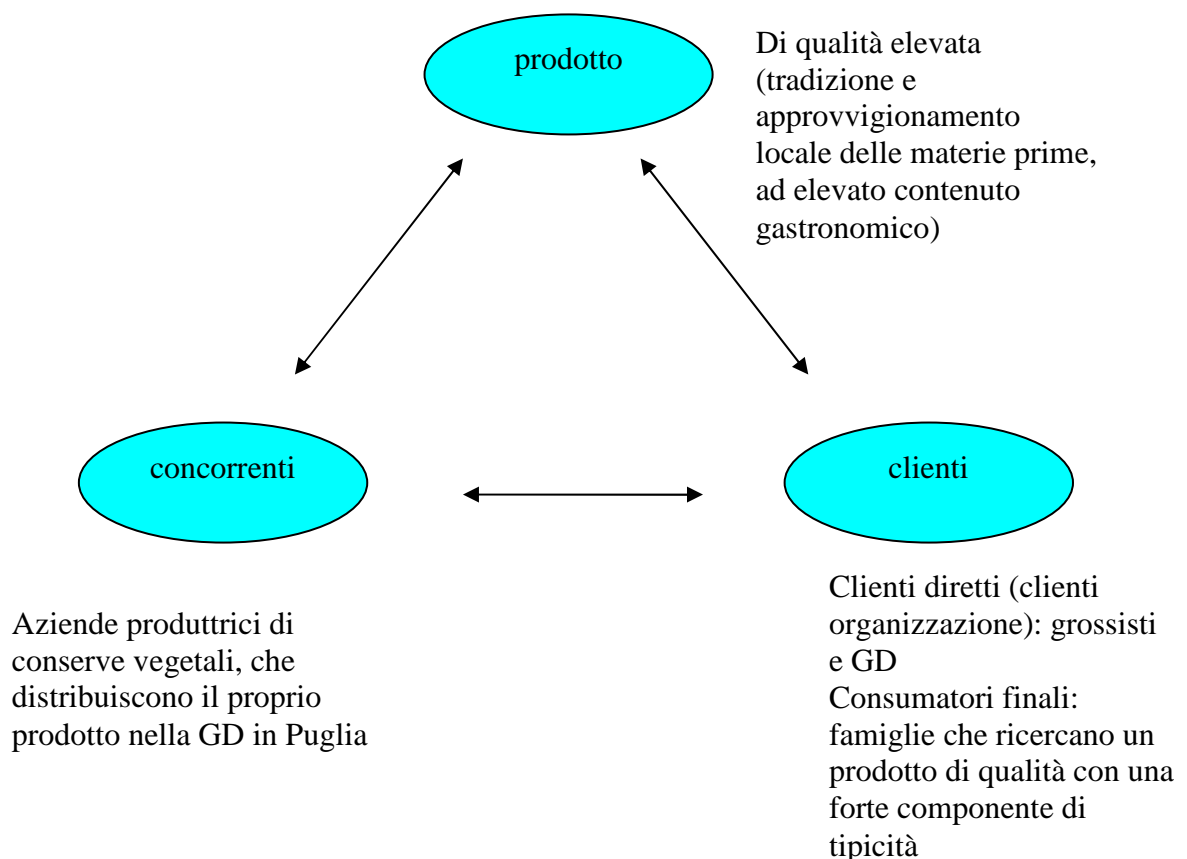
5.7 Sintesi del marketing strategico

Tutto il marketing strategico si fonda su tre dimensioni, il prodotto offerto, i concorrenti e i clienti; queste costituiscono il triangolo della strategia.

Analizzando la diversità dei prodotti e dei clienti è possibile suddividere il mercato in tanti segmenti, ciascuno dei quali può diventare l'ambito in cui l'azienda si posiziona in relazione alla concorrenza. (Brunori et al, 2004)

L'azienda deve compiere delle scelte relativamente a ciascuna di queste tre dimensioni; deve farlo in base alla definizione della propria missione, alle caratteristiche ambientali e a quelle interne. Di seguito vengono schematizzate le scelte dell'azienda in merito a prodotto, clienti, concorrenti.

Figura 9 Il triangolo della strategia (Brunori et al, 2004)



5.8 La gestione della marca

5.8.1 Ideazione e progettazione della marca

La marca è di fondamentale importanza per tutte le categorie di prodotti, in particolare per quelli appartenenti alla così detta classe di beni di “largo consumo”.

Secondo la definizione dell’A.M.A. (American Marketing Association) la marca è “*un nome, un termine, un segno, un simbolo, o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e distinguerli da quelli degli altri venditori*”.(Bennet P.G, 1995)

La marca però non è solo un nome, un segno grafico per identificare un prodotto o un’azienda, ma assume significati più ampi; la marca si può infatti assimilare a un contenitore di valori e di attributi che le imprese proprietarie vogliono comunicare al proprio target e i destinatari dei messaggi aziendali associano al brand.(Pratesi C.A. et al 2006)

È da notare che non sempre ciò che le aziende comunicano a proposito della marca viene recepito secondo le intenzioni dei trasmettitori, è proprio qui infatti la differenza fra *identità* (ciò che le aziende vogliono comunicare al target in proposito della marca) e *immagine* (il patrimonio di associazioni che i consumatori utilizzano per rapportarsi al sistema di offerta di un’azienda).

La marca comunica ai consumatori una serie di informazioni che facilitano l’acquisto del prodotto, e questo vale soprattutto per i prodotti di largo consumo; se venisse a mancare la marca al consumatore mancherebbe un bagaglio indispensabile di informazioni, aumenterebbe il rischio nell’atto di acquisto.

La FI.RY. consapevole dell’importanza della marca dovrebbe investire fin dall’inizio per comunicare al proprio target l’identità del proprio brand, facendo in modo che questa rispecchi quanto più possibile l’immagine della marca nella percezione dei consumatori; verrà curato infine il posizionamento della marca.

Nella creazione di un proprio marchio l’azienda dovrebbe decidere di non puntare su un “*corporate brand*”, ovvero su un marchio che identifichi in maniera diretta l’azienda essendo il nome della società poco adatto ad essere associato a prodotti di tipo alimentare

Questa decisione dovrebbe essere presa principalmente per via del nome della società, poco adatto a essere associato a prodotti di tipo alimentare; si dovrebbe invece ricercare un nome che evochi il legame dell'azienda con il territorio in cui opera, la passione verso i prodotti tipici. Il nome che è proposto per il marchio è "Bontà Normanna", facendo dunque riferimento al nome della città in cui ha sede l'azienda (San Vito dei Normanni).

Si è poi proceduto alla progettazione di un simbolo visivo che permettesse al consumatore di riconoscere con facilità la marca. È stato necessario porre particolare attenzione a che la scritta fosse facilmente leggibile e riconoscibile anche quando riportato in piccole dimensioni.

Come slogan è stata scelta la frase "*genuinità mediterranea*" che è coerente con i valori che l'azienda vuole trasmettere ai consumatori.

Figura 10 Marchio aziendale proposto



Nel marchio si è voluto associare il verde al blu. Secondo lo psicologo e psichiatra svizzero Max Lusher il verde è un colore che trasmette stabilità, forza, tenacia, costanza, equilibrio, autostima; nel marketing il verde viene usato per comunicare tranquillità, salute, freschezza, un forte legame con la genuinità e la natura.

Un crescente numero di imprese manifatturiere utilizza etichette o intere confezioni di colore verde per simboleggiare uno scarso contenuto in grassi o l'origine

biologicamente certificata dei prodotti (per esempio per la linea Prima Natura Bio di Granarolo)(Peter J.P. *et al* 2006).

Ad evidenziare la funzione di trasmissione di genuinità c'è la foglia che fa le veci dell'accento.

Il blu è un colore classico, che secondo Luscher trasmette tranquillità, armonia, soddisfazione. Nel marketing il blu viene usato per indicare autorità e sicurezza, per evocare fiducia nel consumatore.

A consolidare la funzione di trasmissione di sicurezza e forza del blu interviene la torre normanna, che fra l'altro è anche il simbolo del comune in cui opera l'azienda, San Vito dei Normanni.

Il *lettering* scelto è informale ma nonostante tutto elegante, chiaro e ben leggibile; i caratteri hanno colore bianco colore che indica purezza e rispetto dei parametri di igiene.

L'azienda ha la possibilità di scegliere un marchio aziendale che si differenzi da altri marchi esistenti in questo settore (che di solito adottano come colori il verde, il rosso e il bianco) per evitare i rischi di confusione da parte dei clienti e perché il marchio sia più facilmente notato.

In sintesi la FLRY potrebbe scegliere di posizionare il proprio brand basandosi sugli attributi di cui si è parlato sopra, ossia sulla genuinità e naturalezza dei propri prodotti, sulla trasformazione dei vegetali esclusivamente durante la loro stagione, sul legame con il territorio e sull'offerta di ricette tipiche.

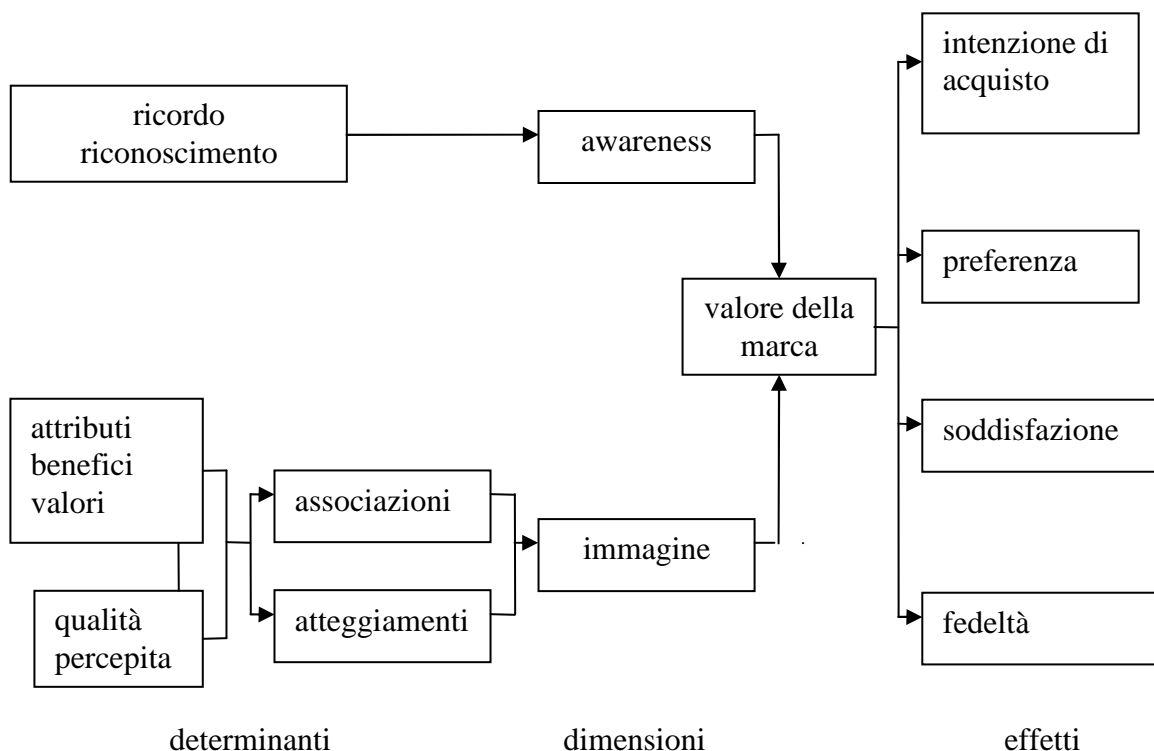
5.8.2 Costruire la marca: notorietà e immagine

Sulla base delle teorie David Aaker e Kevin Keller (Keller K.L., 2003), due tra i più conosciuti studiosi del brand, la costruzione del valore del marchio verrà fondata sulla *notorietà* (awareness) e sull'*immagine* della marca. Attraverso le varie iniziative di comunicazione si cercherà di stabilire un certo valore di notorietà del marchio e di creare un'immagine basata sui valori aziendali.

Si dovrebbe intervenire sulla fedeltà alla marca (brand loyalty) del cliente, sulla capacità dei consumatori di riconoscere e ricordare la marca (parametro misurabile col *recognition test* e con il *recall test*), sulla qualità percepita dai consumatori, sulla capacità della marca di connotarsi nel sistema percettivo dei consumatori come un insieme di attributi, benefici e valori che ne definiscono l'immagine (associazioni).

La costruzione del capitale marchio (brand equity) dovrebbe essere fondata sulla comunicazione; si dovrebbero integrare al meglio tutti gli strumenti disponibili; questa quindi non dovrebbe essere solo di marketing ma orientata anche alla costruzione della brand equity.

Figura 11 I driver della marca sulla base delle teorie di Aaker D. e Keller K (Peter J.P. et al 2006)



6 Il marketing operativo: pianificazione per il triennio 2007-2009

Vengono di seguito illustrate le azioni che la FLRY dovrebbe intraprendere relativamente alle principali leve del marketing: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione, in modo da far sì che quanto pianificato con il marketing strategico, divenga realtà.

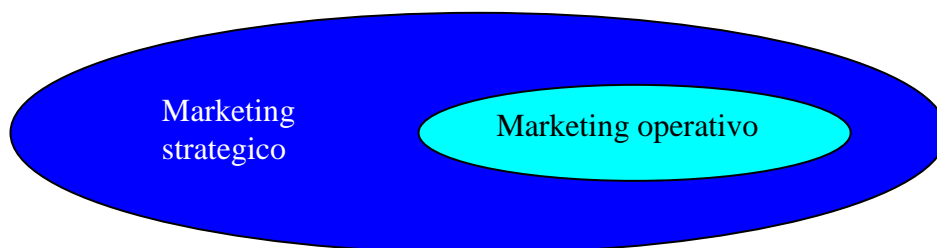


Figura 12 Relazione fra marketing operativo e marketing strategico (Brunori *et al*, 2004)

6.3 Il prodotto

6.1.1 Il concetto di prodotto

L'azienda per i prossimi anni dovrebbe offrire una gamma di prodotti composta da due linee, la linea di prodotti retail e la linea del catering.

Si è preferito non smembrare l'intera gamma di prodotti in più linee; questo avrebbe infatti comportato delle maggiori spese per la gestione del prodotto e dei marchi di ciascuna linea.

La decisione di proporre il lancio delle referenze selezionate a marchio proprio nel retail e nel catering è stata preceduta da un'analisi del *concetto di linea*; si è fatto un lavoro sull'introspezione del consumatore analizzando i motivi per cui i consumatori ricorrono alle conserve vegetali, e si è cercato di trovare un piccolo spazio non ricoperto ancora dalla concorrenza per i prodotti offerti dalla FLRY.

In seguito si è passati a definire la promessa dei prodotti della linea retail e food service aziendale. Infine ci si è interrogati sul perché i prodotti della gamma

potessero soddisfare questo piccolo bisogno; nella tabella seguente viene schematizzato il tutto.

Figura 13 Definizione del concetto di prodotto

retail	
Introspezione del consumatore	Alcuni consumatori sono desiderosi di alimenti di qualità, nella fattispecie di conserve vegetali in cui vi sia un'attenta selezione della materia prima e proposti in ricette tipiche.
promessa	Con l'acquisto delle referenze aziendali i consumatori soddisfaranno il loro bisogno di gustare un alimento proposto secondo le ricette tipiche del territorio pugliese, costituito di materie prime accuratamente selezionate e lavorate in stagione.
perché	La FL.RY. propone un prodotto costituito da materie prime locali e accuratamente selezionate, secondo ricette tipiche e lavorate in stagione; i prodotti dell'azienda si prestano a essere usati durante aperitivi, come antipasti, come contorni, come ingredienti.
catering	
Introspezione Del consumatore	I gestori delle attività della ristorazione commerciale ricercano un prodotto di qualità superiore, a prezzi competitivi; esigono che i prodotti gli siano consegnati in maniera conforme all'ordine e nel rispetto dei tempi.
promessa	Gli acquirenti dei prodotti aziendali avranno a disposizione un prodotto di prima qualità a un prezzo competitivo; l'azienda sarà in grado di garantire il rispetto dei tempi di consegna e la conformità all'ordine.
perché	L'azienda confezionerà per la linea catering solo materia prima selezionata e di stagione; le referenze proposte saranno quelle classiche e da sempre proposte dalla ristorazione commerciale. La FL.RY. organizzerà le sua rete commerciale e logistica al fine di essere puntuale nelle consegne.

6.1.2 La linea retail

Il passaggio dal contoterzismo all'ingresso nel mercato con il proprio marchio richiede un attento esame dei prodotti dell'azienda. Dopo un'analisi del portafoglio prodotti si è deciso di proporre di diminuire la profondità di linea, eliminando tutte le referenze che registrano un basso volume di vendita e che in base alle tendenze del mercato risultano meno interessanti.

Si sono eliminati tutti i prodotti che non rappresentano una vera variante all'offerta, per esempio fra funghi champignons (*Agaricus bisporus*) in olio e funghi alla zingara (funghi *A.bisporus* ricettati) si è scelto di confermare il secondo prodotto, in quanto ricettato.

Si sono eliminati la maggior parte dei prodotti che corrono il rischio di essere visti come *commodity*, perché sono poche le variabili in cui si può intervenire per differenziare il prodotto. Si è agito così soprattutto nei confronti dell'offerta di funghi, un prodotto che per l'azienda è difficilmente differenziabile anche sotto l'aspetto della scelta della materia prima.

Si è inoltre scelto di proporre di non partire con una gamma di prodotti troppo ricca in varianti, con il fine di inserirle successivamente; in modo da rendere equilibrati gli investimenti e coerenti con le disponibilità finanziarie aziendali.

Tabella 28 La linea retail

Denominazione precedente	Denominazione attuale	Disponibile nelle confezioni
Carciofi rustici	Carciofi rustici	314 ml, 580 ml
Carciofi interi	Cuori di carciofo	314 ml, 580 ml
Carciofi tagliati	Spicchi di carciofo	314 ml, 580 ml
Carciofi tagliati conditi	Carciofi alla pugliese	314 ml, 580 ml
Carciofi alla contadina	Carciofi alla contadina	314 ml, 580 ml
Carciofi col gambo	Carciofi alla giudia	580 ml
Carciofi grigliati	Carciofi alla griglia	314 ml, 580 ml
Pomodori secchi	Pomodori al sole	314 ml, 580 ml
Pomodori semiseccchi	pomodorotto	314 ml, 580 ml
Melanzane a filetti	Filetti di melanzane	314 ml, 580 ml
Melanzane condite	Melanzane alla tarantina	314 ml, 580 ml

Denominazione precedente	Denominazione attuale	Disponibile nelle confezioni
Melanzane grigliate	Melanzane alla griglia	314 ml, 580 ml
Cipolle borrettane grigliate	Cipolle borrettane alla griglia	314 ml, 580 ml
Cipolle borrettane in aceto balsamico	Cipolle borrettane in aceto balsamico di Modena	314 ml, 580 ml
Zucchine grigliate	Zucchine alla griglia	314 ml, 580 ml
Peperoni grigliati	Peperoni alla griglia	314 ml, 580 ml
Peperoni a filetti	Filetti di peperoni	314 ml, 580 ml
Peperoncino ciliegino	Peperoncino ciliegino	314 ml, 580 ml
Peperoncino guarda in cielo	Peperoncino guarda in cielo	212ml, 314ml, 580 ml
peperoncino ripieno con acciughe e capperi	Peperoncino alla napoletana	212 ml, 314 ml
Lampascioni in olio	Lampascioni alla salentina	314 ml, 580 ml
Tris di verdure grigliate	Tris di verdure grigliate	314 ml, 580 ml
Antipasto	Antipasto pugliese	314 ml, 580 ml
Funghi alla zingara	Funghi alla zingara	314 ml, 580 ml
Funghi champignon grigliati	Funghi alla griglia	314 ml, 580 ml
Misto funghi	Misto bosco	314 ml, 580 ml
piccantella	piccantella	212ml, 314 ml, 580 ml
peperonata	peperonata	212ml, 314 ml, 580 ml
Crema di carciofi e pomodori	stuzzichella	212ml, 314 ml, 580 ml
Cime di rapa	Cime di rapa alla barese	314 ml, 580 ml
Crema di peperoncino “El Diablo”	El Diablo	212 ml, 314ml, 580 ml
Capperi in aceto	Capperi in aceto	106 ml, 212ml
Olive nere condite	Olive condite	314 ml, 580 ml
Olive verdi al naturale “bella di Cerignola”	Oliva bella di Cerignola	314 ml, 580 ml
Olive al naturale “verdi di Sicilia	Oliva verde di Sicilia	314 ml, 580 ml

I nomi delle referenze definiti in modo da garantire una rapida intesa fra operatori, sono stati riprogettati in modo da stimolare l'attenzione dei consumatori.

Per realizzare al meglio la missione aziendale ci si è interrogati sui benefici che i consumatori dovrebbero trarre dai prodotti. Prendendo in considerazione il posizionamento scelto, e il tipo di prodotto che si vuole commercializzare (appartenente ai beni di largo consumo, spesso collocato fra gli acquisti di impulso), i benefici sono soprattutto di tipo funzionale ed estetici; il consumatore ricerca nelle referenze aziendali un prodotto di buona gastronomia, da usare durante l'aperitivo (le creme vegetali) o come antipasto, come contorno, o infine come ingrediente in alcune ricette.

Il prodotto arreca un beneficio funzionale nella misura in cui riesce a svolgere il suo ruolo (un buon aperitivo, un buon antipasto ecc.).

Il consumatore percepirà il beneficio estetico che consta nel sapere che la materia prima utilizzata per la preparazione del prodotto è stata accuratamente selezionata, ed è di provenienza locale.

Per quanto attiene ai benefici simbolici è ancora prematuro parlarne tuttavia dovrebbe essere obiettivo aziendale la costruzione di un'immagine del marchio che possa permettere delle associazioni capaci di apportare al prodotto un certo beneficio simbolico (migliorare la reputazione di chi usa i prodotti aziendali perché questi sono di qualità e quindi da buoni intenditori).

L'azienda dovrebbe curare al meglio la selezione della materia prima in modo da arrecare i benefici funzionali e estetici, limitando al minimo il ricorso a ortaggi che non provengono dalle zone limitrofe alla produzione, conservando i prodotti solo durante la loro stagione, dotandosi di un software che permetta l'accurata registrazione di tutto ciò che entra e che esce in azienda, in modo da avere sotto controllo l'intera filiera (*tracciabilità di filiera*)

Ci vorrebbe un maggior controllo dei fornitori, ci si dovrebbe assicurare soprattutto delle modalità di produzione della materia prima; durante ogni campagna il responsabile addetto al controllo qualità deve effettuare delle visite in campo; al fornitore deve essere richiesto un protocollo in cui deve specificare la conduzione agronomica e il tipo di trattamenti effettuati sulla coltura. Fra i servizi supplementari promessi al consumatore, oltre alla qualità della materia prima utilizzata, vi è la particolare cura delle ricette; si propone un piano di lancio di nuove referenze ricettate nei prossimi anni; in particolare vengono proposte particolari ricette

regionali. Il lancio delle nuove referenze è previsto negli anni successivi al primo; 3 nuove referenze per il 2008 (una a base di pomodori grigliati una a base di lampascioni grigliati e l'altra con carciofi e patate) e altre 3 ancora da definire nel 2009.

L'offerta dei concorrenti deve essere esaminata attentamente nel mercato pugliese (*marketing intelligence*), si devono cercare informazioni relative a ricettazioni particolarmente interessanti; in seguito deve essere avviato l'*iter* per la pianificazione dei nuovi prodotti (analisi delle idee, formulazioni e analisi del concetto di prodotto, analisi economica e infine sviluppo del prodotto).

Il passaggio alla fase successiva avverrà solo quando verranno soddisfatte tutte le condizioni della fase precedente.

Prima del lancio si deve valutare con attenzione la possibilità che i nuovi prodotti possano "cannibalizzare" i vecchi o parte di essi; si dovrebbero infatti proporre prodotti differenti da quelli già esistenti, evitando delle sovrapposizioni; inoltre il rischio della cannibalizzazione dovrebbe essere scongiurato attraverso una campagna di comunicazione che pur promuovendo le nuove referenze, continui a supportare quelle esistenti da più tempo.

6.1.3 *Il package del retail*

Il package è strettamente connesso al prodotto e svolge due principali funzioni, quella di conservare il prodotto, facendo in modo che questo mantenga integra la propria fragranza e lo renda più facilmente accessibile al consumatore e quella di essere un potente strumento di comunicazione.

Si stima che circa la metà dei consumatori usi la lista della spesa quando si reca presso un supermercato, e, mediamente esca dal punto vendita con un numero di articoli quasi doppio rispetto a quelli che intendeva comprare: questo significa che una parte consistente delle decisioni di acquisto avviene nel negozio ed è fortemente legata alla capacità di attrazione del package (oltre ovviamente alla visibilità dello stesso sullo scaffale) (Peter J.P., *et al*, 2006).

Il materiale più adatto per conservare il prodotto è il vetro, questo infatti ben si adatta ai processi tecnologici che il prodotto subisce in azienda dopo l'invasamento; il vetro conferisce al prodotto una certa eleganza e permette al consumatore di vedere il contenuto; del resto le principali aziende del settore usano il vetro da più anni.

Le diverse vetrerie offrono alle aziende produttrici varie tipologie di vaso in vetro. L'azienda ha voluto combinare l'esigenza di avere un vaso che sia coerente con il target e con il posizionamento scelto ad un costo non eccessivo; si è optato inoltre verso una tipologia di vaso che sia facilmente disponibile e reperibile ogni qualvolta l'azienda ne avesse bisogno.

Dopo un'attenta analisi dell'offerta si propone il modello "standard" offerto da svariate aziende. Il vantaggio di questo modello sta nella facilità di reperibilità e nel fatto che lo stesso modello è disponibile in tutti i volumi richiesti dall'azienda; non si dovrà quindi ricorrere a variazioni di modello per confezioni a diverso volume; in questo modo si mantiene una certa coerenza nella linea.

Figura 14 Vaso tipo standard



I formati che l'azienda dovrebbe utilizzare sono il 212 ml, 314 ml, 580 ml; si è scelto di eliminare il formato 1062 ml perché poco adatto al retail.

Per quanto riguarda la capsula twist-off di chiusura si è optato per l'adozione di un modello personalizzato con il marchio dell'azienda, di colore verde con una clip di sicurezza, tecnologia molto usata per le conserve vegetali.

La funzione di comunicazione della confezione è stata particolarmente curata e verrà trattata nel paragrafo relativo alla comunicazione.

Il packaging svolge anche un ruolo importante nell'informazione circa l'alimento; l'azienda, si propone di riportare in etichetta, oltre alle informazioni obbligatorie (il luogo di produzione, il responsabile commerciale, gli ingredienti, le modalità di conservazione, la data di scadenza, l'eventuale presenza di ingredienti allergeni)

anche delle informazioni accessorie, quali i valori nutrizionali secondo la tabella seguente:

Tabella 29 Le informazioni nutrizionali

valori nutrizionali per 100 g di prodotto	
Valore energetico	kJ-kcal
proteine	g
carboidrati	g
di cui zuccheri	g
grassi	g
di cui saturi	g
fibre	g
sodio	g

In modo da integrare i sistemi di comunicazione aziendale, in etichetta dovrebbero essere riportati l'indirizzo del sito web e un'e-mail di referenza indicata come servizio informazioni clienti: info@bontanormanna.it

Le stesse comunicazioni supplementari vengono riproposte per il catering.

6.1.4 La linea catering

La linea retail proposta in outsourcing dall'azienda è stata attentamente esaminata e così come fatto per il retail si è deciso di mantenere solo quelle referenze il cui mercato è in crescita e in cui le vendite in azienda hanno registrato un buon andamento, non considerando i cali dovuti a problemi di tipo congiunturale in azienda. Si sono eliminate alcune referenze che erano in sovrapposizione con altri prodotti, ad esempio fra i carciofi tagliati grigliati e i carciofi interi grigliati si sono scelti solo quelli tagliati, si sono eliminate alcune referenze a base di funghi. Non sono previste nuove referenze. Differentemente dal retail, nel catering è minore il peso dell'innovazione; da svariati anni le referenze sono quelle classiche. Ci si deve impegnare attivamente invece nella gestione della qualità e nella gestione dei costi, al fine di poter offrire buona qualità a prezzi competitivi. Così come per il retail ci si dovrebbe sforzare a selezionare attentamente le materie prime in campo e si dovrebbero trasformare i vegetali solo durante la loro stagione.

Il mercato del catering ha delle peculiarità differenti dal retail, è un mercato in cui gli acquirenti a valle del canale della distribuzione sono dei professionisti.

Nella denominazione del prodotto si è cercato di essere quanto più chiari possibile soprattutto perché molte delle referenze sono proposte in confezione in banda stagnata e quindi non è possibile vedere il prodotto; in secondo luogo perché nel mercato del retail più che la particolare denominazione del prodotto o l'etichetta utilizzata contano la qualità del prodotto, la conformità all'uso, il rispetto dei tempi di consegna e la conformità all'ordine.

Particolare attenzione dovrebbe essere riposta nella nel rispetto dei tempi di consegna e nel adeguatezza dell'ordine alla richiesta.

Tabella 30 la linea catering

Denominazione precedente	Denominazione attuale	Disponibile nelle confezioni
Carciofi rustici	Carciofi rustici	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Cuori di carciofo	Cuori di carciofo	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi tagliati	Carciofi tagliati	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi tagliati conditi	Carciofi alla pugliese	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi alla contadina	Carciofi alla contadina	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi col gambo	Carciofi alla giudia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi grigliati	Carciofi alla griglia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Carciofi interi al naturale	Cuori di carciofo al naturale	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Quartini di carciofo al naturale	Quartini di carciofo al naturale	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Foglie di carciofo	Foglie di carciofo	1700 ml, 3100 ml
Pomodori secchi	Pomodori secchi	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Pomodori appassiti	Pomodori passiti	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Melanzane grigliate	Melanzane alla griglia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Melanzane condite	Melanzane alla salentina	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg

Denominazione precedente	Denominazione attuale	Disponibile nelle confezioni
Melanzane a filetti	Filetti di melanzane	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Cipolle borrettane in aceto balsamico	Cipolle borrettane in aceto balsamico di modena	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Cipolle borrettane in olio	Cipolle borrettane in olio	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Cipolle borrettane grigliate	Cipolle borrettane alla griglia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Zucchine condite	Zucchine condite	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Peperoni a filetti	Filetti di peperoni	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Peperoni grigliati	Peperoni alla griglia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
lampascioni	Lampascioni alla salentina	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Peperoncino integrale	Peperoncino	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Peperoncino ripieno con acciughe e capperi	Peperoncino con acciughe e capperi	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Tris di verdure grigliate	Tris di verdure alla griglia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Antipasto in olio	Antipasto	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Funghi alla zingara	Funghi alla zingara	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Funghi affettati	Funghi prataioli a fette	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Funghi champignons interi	Funghi prataioli interi	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Misto funghi	Misto bosco	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Olive bella di Cerignola	Olive bella di Cerignola	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Olive verdi di sicilia	Olive verdi di sicilia	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg
Olive nere condite	Olive nere condite	1700ml, 3100 ml, 3 kg, 1kg

6.1.5 Package della linea catering

Per il package della linea catering si è scelto di ricorrere al vetro e alla latta in banda stagnata; in effetti circa il materiale da utilizzare per la confezione del retail le scelte degli acquirenti si dividono; c'è infatti chi preferisce il vetro e chi invece preferisce la latta, la quale a parità di prodotto permette un risparmio unitario.

Per la scelta del vaso in vetro si è fatto ricorso al modello primavera quasi universalmente usato nella linea del catering; sia per il volume di 1700 ml sia per il volume di 3100 ml. Tale vaso è molto semplice nella sua linea ma allo stesso tempo molto pratico.

Per quanto riguarda i contenitori in banda stagnata si è propongono recipienti standard nel campo del catering, quelli comunemente denominati col peso netto del prodotto che contengono (1 kg, 3 kg).

Relativamente alle informazioni supplementari si è deciso di riportare lo stesso tipo di informazioni riportate per il retail, nelle stesse modalità.

6.1.6 Controllo

Ogni anno, per l'intera gamma aziendale dovrebbe essere svolta un'analisi di portafoglio prodotti e dovrebbero essere tratte delle considerazioni in base alle quali la direzione aziendale potrà porre delle variazioni al presente piano (esempio ritiro di alcuni prodotti, maggiori investimenti su altri).

6.4 La comunicazione

La comunicazione aziendale dovrebbe avere principalmente due compiti: quello di generare vendite e quello di costruire il valore della marca (brand equity) attraverso la creazione della notorietà e dell'immagine.

6.1.7 Progetto delle etichette da apporre al prodotto.

Di seguito vengono riportati dei facsimili di etichette ideate per il prodotto catering in banda stagnata e per il prodotto retail.

In entrambe le etichette è ben visibile il nome della referenza; vengono rispettati i colori del marchio di gamma; tutte le diciture sono riportate su fondo chiaro in modo che siano facilmente leggibili.

Figura 15 Progetto di etichetta



Figura 16 Packaging della linea retail



Da notare come nell'etichetta per il prodotto catering sia evidenziata a margine l'italianità del prodotto, e come tutte le diciture siano riportate in quattro lingue; tutto questo per rendere possibile la commercializzazione del prodotto all'estero; l'italianità del prodotto è evidenziata per il significato di prestigio che assume la gastronomia italiana.

6.1.8 Comunicazione non personale

Per la realizzazione di quanto sopra esposto e per il sostegno delle vendite si consiglia di avviare una campagna pubblicitaria.

La pubblicità sarà rivolta sia agli operatori del canale della distribuzione sia ai consumatori finali.

6.1.9 Pubblicità diretta ai consumatori finali

Il ricorso alla pubblicità diretta ai consumatori deve sostenere le vendite della linea retail e per costruire il valore della marca.

Nel 2007 si consiglia la diffusione di messaggi pubblicitari via radio e all'uso di cartellonistica statica e dinamica nei luoghi in cui vi sarà un'adeguata distribuzione del prodotto.

Nel 2008 per il retail si dovrebbe intensificare la campagna pubblicitaria, si dovrebbe far ricorso a pubblicità tramite radio con maggiore copertura territoriale, tramite cartellonistica, sia statica che dinamica, e tramite quotidiani.

Nel 2009 si consiglia la stessa strategia di comunicazione con un'ulteriore aumento della copertura in seguito all'espansione del mercato.

La pressione pubblicitaria può essere misurata dall'indicatore GRP (Gross Rating Point) il quale è pari al prodotto fra la copertura, vale a dire il numero di spettatori esposti al messaggio pubblicitario almeno una volta nel periodo di tempo considerato e la frequenza ossia il numero di volte in cui in media tali spettatori sono stati esposti al messaggio nel periodo di riferimento. (G.E. Belch G.E. *et al*, 2001)

Preso atto delle limitazioni di budget da destinare alla pubblicità la FLRY. dovrebbe cercare di applicare una giusta combinazione fra frequenza e copertura in modo da raggiungere gli obiettivi fissati. Copertura e frequenza non saranno costanti nei tre

anni ma tali da garantire la crescita dell'azienda è previsto un aumento graduale dell'indicatore GRP. Si consiglia una pressione della comunicazione nel triennio di tipo “*pulsing*” ossia a una base costante nell'intero triennio si assoceranno dei picchi periodici più elevati, in particolare nel periodo estivo, vista la forte componente stagionale del prodotto.

Il messaggio pubblicitario deve sottolineare la tipicità, la qualità, la genuinità, la trasformazione dei vegetali durante la loro stagione, il legame con il territorio, in maniera coerente con il posizionamento scelto; si devono invitare i destinatari a comprare il prodotto sulla base dei vantaggi competitivi appena espressi.

Si deve avviare una collaborazione con i professionisti dell'agenzia pubblicitaria a cui ci si rivolgerà per la definizione delle funzioni emotive, cognitiva, poetica e comportamentale.

6.1.10 Pubblicità rivolte ai clienti-organizzazione.

Nel triennio cui si riferisce il piano dovrebbe essere avviata una campagna di comunicazione a mezzo stampa attraverso le principali riviste del mondo della distribuzione (Largo Consumo, Food ecc) in modo da sostenere le vendite della linea catering e costruire il valore della marca. Il messaggio della pubblicità verterà sui valori aziendali di cui si è parlato in proposito della comunicazione al consumatore ma si evidenzieranno i *benefit* per cui l'azienda dovrebbe essere preferita alle altre nel mercato del catering: prodotto di qualità, vegetali conservati in stagione, rispetto dei tempi di consegna, possibilità di personalizzare l'ordine, disponibilità di una linea profonda. Anche in questo caso una volta definiti il messaggio, il target, il budget a disposizione, si consiglia di collaborare con l'agenzia pubblicitaria a cui ci si rivolgerà per la definizione delle funzioni emotive, cognitiva, poetica e comportamentale.

La pressione pubblicitaria dovrebbe essere crescente nel triennio in modo da sostenere le previsioni di vendita e omogenea in ciascun anno.

6.1.11 La promozione

La FI.RY. dovrebbe affiancare alla pubblicità e a sostegno delle vendite la promozione dei propri prodotti.

La promozione deve essere diretta alla forza vendita, alla distribuzione e ai consumatori finali.

6.1.12 La Promozione rivolta alla forza vendita

Nel triennio in considerazione la forza vendita dovrebbe essere continuamente supportata dall'azienda, in particolare per quel che riguarda la ricerca dei nuovi contatti (attività di *prospecting*), e la gestione dei clienti. A ogni venditore l'azienda fornirà un catalogo su cui verrà illustrata tutta la gamma aziendale. Il catalogo verrà attentamente progettato in modo da contenere le informazioni fondamentali:

1. la storia e la missione e i valori su cui si fonda l'azienda.
2. i vantaggi competitivi offerti
3. i recapiti aziendali (telefono, fax sito internet, e-mail, indirizzo)
4. le foto di ogni referenza con in allegato il nome del prodotto, gli ingredienti, il peso netto e la scheda logistica (unità per confezione, numero di confezioni per strato, numero di strati su pallet, peso totale e dimensioni del pallet, codice EAN)

L'azienda prevede inoltre la concessione di premi in denaro ai venditori più meritevoli.

6.1.13 Promozione rivolta alla distribuzione

L'azienda è ben consapevole di quanto sia difficile conquistare spazi nella distribuzione, in particolare nella distribuzione moderna.

Raggiungere la distribuzione con un'adeguata presenza nei punti vendita è una prerogativa fondamentale per la realizzazione degli obiettivi di questo piano.

In riferimento alla linea retail nel periodo di lancio la FI.RY. dovrebbe attivare delle iniziative promozionali nei confronti della distribuzione; la forma di promozione a

cui si dovrebbe fare principalmente ricorso dovrebbero essere gli sconti, la dilazione dei pagamenti e il sostegno pubblicitario mediante materiali direttamente forniti o mediante contributi economici.

L'azienda dovrebbe prevedere di fornire alla distribuzione degli espositori che permettano una maggiore visualizzazione del prodotto nel punto vendita.

Gli espositori saranno accuratamente progettati in modo da contenere la linea retail dei prodotti, saranno ben evidenti il marchio della gamma e lo slogan "genuinità mediterranea".

Sono previsti dei contributi economici al trade per la realizzazione di materiale pubblicitario, in particolare per la realizzazione dei *folder*, a cui la GD ricorre ormai sistematicamente e con frequenza crescente.

Circa la linea catering, la promozione dovrebbe essere sostenuta mediante l'applicazione di sconti e dilazioni di pagamento.

Il ricorso allo strumento della promozione nel punto vendita dovrebbe essere particolarmente intenso al momento del lancio, ma anche se con intensità minori se ne dovrebbe fare ricorso per tutto il triennio.

6.1.14 Promozioni al consumatore

In alcuni punti vendita, particolarmente affollati e capacità di generare un fatturato elevato, l'azienda deve implementare delle iniziative promozionali a sostegno della linea retail.

Le promozioni saranno particolarmente intense nel periodo del lancio e avranno lo scopo di far provare il prodotto al consumatore (*trial*).

Tali promozioni si baseranno sull'offerta di buoni sconto in punti vendita e saranno gestite da personale di vendita che informerà i consumatori relativamente alle referenze e all'azienda e farà degustare il prodotto.

Il raggiungimento degli obiettivi di vendita è legato alla generazione di fedeltà alla marca da parte del cliente; a tal fine le promozioni verranno effettuate con continuità.

6.1.15 Comunicazione personale

Si propone l'uso della comunicazione personale o in senso lato "a due vie" in maniera complementare alla comunicazione impersonale; mentre la comunicazione impersonale è più adeguata all'affermazione della notorietà del marchio, alla trasmissione dell'identità e al sostegno delle vendite, in quanto riesce a raggiungere simultaneamente migliaia di contatti, alla comunicazione impersonale sarà affidato il compito di preservare le relazioni col cliente (marketing relationship) sia questi cliente organizzazione o consumatore finale.

Allo scopo la FI.RY. dovrebbe attuare i principi del CRM (*Customer Relationship Management*) vale a dire di un sistema interattivo che usa uno o più mezzi di comunicazione dirette al consumatore per produrre risposte misurabili applicando in maniera integrata gli strumenti della comunicazione personale (Cherubini S. *et al*, 2005).

Scopo di questa CRM riproposta in chiave minore, adattata cioè a una piccola azienda, è quello di rilevare tutte le comunicazioni del cliente relative all'azienda e al prodotto e risolvere gli inconvenienti verificatisi. Il CRM dovrebbe essere applicato sia nei confronti del cliente diretto (cliente organizzazione) sia nei confronti del consumatore finale.

Con l'attenzione al cliente diretto, attraverso la gestione dei contatti, delle obiezioni, dei reclami, e degli eventuali motivi di insoddisfazione si vogliono gettare le basi per l'implementazione di un "marketing verticale", creando un clima di collaborazione e di *relazioni funzionali* con tutti gli operatori del canale della distribuzione.

Con l'attenzione al cliente finale, l'azienda non perderà mai il contatto diretto con coloro che di fatti giustificano l'esistenza dell'azienda (secondo quanto definito dalla mission aziendale della FI.RY.) Trascurare il cliente indiretto, per concentrarsi sul cliente diretto porta a una perdita di autonomia da parte dell'impresa, con la conseguente incapacità di reagire con prontezza ai cambiamenti (Brunori G., *et al* 2004).

Attraverso sistemi di comunicazione a due vie, ossia che prevedono oltre al messaggio aziendale, la risposta da parte del cliente (feedback) sarà possibile attuare azioni correttive nei confronti del marketing operativo e strategico, in pratica si instaurerà fra l'azienda e il cliente una *learning relationship*.

Si consiglia di operare in questo senso poiché circa un terzo dei casi di abbandono del fornitore da parte del cliente non è riconducibile alla qualità intrinseca del prodotto, rapportata al suo prezzo o all'azione dei concorrenti, ma all'atteggiamento complessivo che l'azienda ha manifestato nei suoi confronti.

Quelle aziende che, a fronte di un eventuale problema di un proprio cliente relativamente al prodotto fornitogli, si attivano in modo esplicito per trovare la soluzione, riescono, malgrado tutto a mantenere il cliente anche qualora il problema alla fine non dovesse venire risolto completamente.

Chi riceve un servizio o un prodotto personalizzato è un cliente con poca propensione all'abbandono del fornitore perché troppo tempo gli occorrerebbe per far conoscere a un'altra azienda le sue esigenze e troppo tempo l'altro fornitore dovrebbe spendere per conoscere quel cliente. (Peter J.P., *et al* 2006)

I principali tipi di comunicazione a due vie che l'azienda dovrebbe attivare sono la corretta gestione dei contatti telefonici, via internet, via fax e postali (direct marketing) nonché la corretta gestione delle vendite personali.

La corrispondenza da e verso l'azienda deve essere accuratamente registrata (fax, e-mail, lettere, si devono dare delle pronte e rapide risposte, ai fini di sostenere la credibilità).

A sostegno della comunicazione aziendale è prevista nel 2007 la realizzazione del sito web: <http://www.bontanormanna.it>; in tutte le occasioni di comunicazione aziendale deve essere ricordato l'indirizzo del sito al fine di costruire un sistema di comunicazione integrata.

Il sito dovrebbe essere principalmente rivolto agli operatori professionali del canale di distribuzione, tuttavia grazie alla creazione di un indirizzo di posta elettronica: info@bontanormanna.it che comparirà sull'etichetta dei prodotti retail e all'inserimento di pagine web apposite si dovrebbe svolgere la gestione delle richieste dei consumatori.

Il sito deve essere realizzato in modo che sia facilmente fruibile dall'utente, mediante l'utilizzo di una mappa chiara e l'assenza di files eccessivamente pesanti; deve contenere informazioni chiare e importanti per il cliente organizzazione e per il consumatore; si deve attuare un alto livello di interazione nei confronti dell'utente (risposte immediate alle mail ricevute e ai *form* di contatto compilati). Sono previste una pagina iniziale (home page) contenente oltre alle coordinate aziendali (logo, slogan, colori) una mappa del sito; da qui si potrà accedere a qualsiasi pagina senza il

bisogno di rispettare particolari gerarchie; le pagine previste sono, una pagina in cui viene descritta la storia, la missione e la filosofia aziendale, una per il catalogo prodotti, una contenente il *form* per i contatti, una con la mappa per indicare la posizione geografica dell'azienda e le modalità per arrivarci, è prevista una pagina per le varie comunicazioni aziendali: sponsorizzazioni, organizzazione di eventi, partecipazione a fiere ecc., infine sarà realizzata una pagina specifica per i consumatori contenente delle suggestioni d'uso dei prodotti aziendali.

L'azienda si dovrebbe applicare nel rendere la comunicazione tramite web tanto più personale quanto possibile

Il piano di comunicazione personale proposto per il triennio 2007-2009 prevede per il catering nazionale e internazionale e il retail internazionale la partecipazione con intensità crescente alle principali esposizioni fieristiche nazionali (Cibus-Parma, Mia-Rimini, Sana-Bologna, Salone del Gusto-Torino) e internazionali.(Anuga-Colonia, Sial-Parigi, Alimentaria-Barcellona, Summer Fancy Food Show-New York, Foodex-Tokyo); per il retail in Puglia la partecipazione a fiere locali.

6.1.16 Sostegno della forza vendita

Si dovrebbe provvedere a dare delle direttive ai propri agenti di vendita, relativamente all'approccio con il cliente; gli agenti di vendita dovranno avere come requisito un'ottima conoscenza del prodotto aziendale, di quello della concorrenza e delle caratteristiche del mercato.

Sarà fatto notare ai venditori l'importanza che l'azienda vuole attribuire ai servizi post-vendita, senza peraltro trascurare l'importanza dell'ottenimento degli ordini; il venditore ad ogni ordine effettuato dovrà assicurarsi sullo stato di consegna, sul rispetto dei tempi, sulla conformità all'ordine; questi dovrà effettuare telefonate e visite successive alla vendita per affrontare eventuali problemi non risolti o nuovi problemi; infine il venditore dovrà continuamente rassicurare il cliente sulla superiorità del prodotto acquistato.

Naturalmente il venditore non sarà lasciato solo nello svolgimento di questi compiti ma sarà continuamente assistito dall'azienda.

6.5 *Il prezzo*

6.5.1 *Obiettivi del prezzo*

La definizione di un giusto prezzo per le proprie referenze è stato un compito assai complesso., l'azienda dovrebbe infatti utilizzare il prezzo valorizzando tutte le opportunità che tale strumento può offrire mediante un suo corretto utilizzo.

Fra le leve del marketing operativo il prezzo ha una notevole importanza perché è la variabile a più diretto contatto con l'obiettivo fondamentale di un'impresa convenzionale: la creazione di valore aggiunto mediante la propria attività, l'autosufficienza e la massimizzazione dei profitti.

La corretta definizione del prezzo richiede un'attenta analisi della domanda, dell'offerta aziendale e della concorrenza.

È da evitare il rischio di considerare nella determinazione del prezzo la sola componente dell'offerta dell'azienda, limitandosi a far sì che il prezzo sia tale da ricoprire tutti i costi che l'azienda ha dovuto sostenere per la produzione, la promozione, la distribuzione del prodotto e in più permetta di conseguire un margine di guadagno.

Così facendo si correrebbe il rischio di proporre un prezzo che non incontri i favori della domanda; il consumatore infatti può considerare che il sacrificio economico che deve sostenere non sia ricambiato dai benefici che ottiene dall'acquisizione del prodotto. Allo stesso modo porre un prezzo al proprio prodotto senza considerare il comportamento della concorrenza porterebbe a non sfruttare l'eventuale presenza di un vantaggio competitivo.

Il prezzo è un formidabile strumento di posizionamento, un prezzo basso rispetto alla generalità dell'offerta è percepito come prodotto che concilia una qualità accettabile a costi contenuti; da un prodotto con un prezzo alto rispetto alla concorrenza ci si aspetta una qualità migliore e importanti benefici estetici, funzionali e simbolici.

La percezione della qualità del prodotto in base al prezzo - in altri termini il valore percepito - varia a seconda dei caratteri psicografici dei consumatori; generalmente chi compra prodotti che hanno prezzi superiori rispetto alla concorrenza è convinto che esista una grande differenza di qualità fra quanto hanno scelto e quanto offerto a prezzi minori e ritengono poco o non affatto desiderabili le scelte più economiche;

tali consumatori considerano la qualità strettamente legata al prezzo e ritengono di essere pienamente in grado di valutare la qualità del prodotto.

All'opposto chi compra un prodotto a prezzi contenuti rispetto alla concorrenza non percepisce tutta questa differenza (Monroe K.B., 1973, Liechtenstein D.R., *et al* 1989).

L'eterogenea composizione psicografica della popolazione che abita nel territorio in cui opera l'azienda fa sì che quest'ultima possa scegliere le diverse strategie di prezzo in base al proprio target.

La FLRY. è consapevole di tutte le potenzialità del prezzo brevemente descritte sopra: prezzo come strumento di posizionamento presso i consumatori finali, come modalità di inserimento fra i concorrenti e come leva per garantirsi un ritorno economico.

In base ai propri obiettivi l'azienda dovrebbe definire i prezzi dei propri prodotti tenendo in considerazione le caratteristiche della domanda, dell'offerta e della concorrenza.

Di seguito viene illustrato il metodo di definizione del prezzo per quanto riguarda la referenza "carciofi rustici" nella confezione da 290 g (314 ml) che rappresenta il prodotto della linea retail più venduto in outsourcing dall'azienda e quindi più rappresentativo.

Tale metodo, seppure con modalità diverse a seconda della referenza dovrebbe essere seguito per la determinazione di tutti i prezzi, sia della linea retail che della linea catering.

6.5.2 Analisi della domanda

Nel capitolo relativo alle variabili esterne è stata considerata la situazione nazionale, qui viene descritta in particolare la situazione pugliese.

▪ fattori demografici

Secondo i dati ISTAT in Puglia risiedono 4.068.167 persone di cui 1.975.655 maschi e 2.092.512 femmine.

Vi è una tendenziale diminuzione della popolazione, anche se in maniera lieve (nell'arco del decennio 1991-2001 la popolazione pugliese è diminuita di 11.178

unità.) mentre in Italia si registra una sostanziale stabilità della popolazione dal censimento del 1981.

Il rapporto fra popolazione di età pari o superiore a 65 anni e popolazione con meno di 14 anni, altrimenti detto indice di vecchiaia è pari a 1,028, più basso rispetto a l'indice nazionale pari a 1,359 (il più alto fra i Paesi della CE).

In Puglia il tasso di occupazione (occupati/popolazione) è pari a 36,9 %.

Il tasso di occupazione più elevato si registra nella provincia di Bari (38,8%), quello più basso è nella provincia di Lecce (34,5 %).

Il tasso di occupazione femminile è pari a 21,2 %, quello maschile è del 54 %

Il tasso di disoccupazione (persone in cerca di lavoro/forza lavoro) è pari al 13,8 % contro il valore nazionale che è di circa l'8%.

La popolazione attiva pugliese è così distribuita: 63,1% nei servizi, 26,8 % nell'industria e 10,2 % in agricoltura.

Gli occupati alle dipendenze in Puglia sono il 71,9% della popolazione lavorativa. (ISTAT, 2003).

In linea con i valori nazionali anche in Puglia si nota una propensione al matrimonio in calo.

Nell'area Sud e isole il tipo di nucleo familiare più diffuso è costituito dalla coppia di genitori con due figli (il 47,7% delle coppie con figli); seguito dalle coppie con un solo figlio (34,9%) e dalle coppie di genitori con più di due figli (17,4%) (elaborazione Trade Lab su dati ISTAT).

In Puglia e in Campania il reddito disponibile pro-capite è 12.238 € (2005); la media nazionale del reddito pro-capite nel 2005 è 17.196 €. (Prometeia-Findomestic, 2006).

Secondo dati Istat la spesa alimentare mensile, variabile a seconda del nucleo familiare, è in media pari a 452,89 € pari al 19,63% della spesa mensile totale.

Cibo e bevande rappresentano poco meno di un quinto della spesa delle famiglie italiane. La quota però varia molto a seconda della composizione del nucleo; i single adulti dedicano meno risorse al cibo, soprattutto perché costretti a soddisfare altre esigenze, e in primo luogo le spese per l'abitazione; l'incidenza dell'alimentazione è inversamente proporzionale al reddito disponibile: le categorie che spendono percentualmente di più sono gli anziani soli e le famiglie numerose.(GDOweek, cibus daily, 2006).

Secondo dati Gfk Iha Italia, riferiti all'anno terminante 2004 le famiglie consumatrici di sottoli e sottaceti sono in Italia 12.783.000, registrando così una penetrazione su

universo pari a 59,7 %; le famiglie consumatrici al sud e nelle isole sono 3.195.750; il consumo maggiore di sottolio e sottaceto è presso le famiglie composte da 3-4 componenti (47,2% delle famiglie consumatrici), mentre le famiglie costituite da cinque componenti rappresentano il 7% delle famiglie consumatrici.

Secondo i dati AcNielsen relativi all'anno 2005, nell'area 4 (costituita da Puglia, Abruzzo, Sicilia, Molise, Basilicata, Campania, Calabria) il valore delle vendite del retail sottolio (mercato di riferimento dei carciofi rustici) è pari a 27.988.253 €.

Per avere una stima orientativa delle dimensioni del mercato dei sottoli in Puglia si può dividere tale valore per la popolazione dell'area 4 (19.104.374) e successivamente moltiplicare per la popolazione pugliese; in questo modo si ottiene che il mercato dei sottoli pugliese dovrebbe avere un valore di circa 5.964.847 €.

Se si considera poi che, sempre secondo i dati Ac Nielsen relativi al 2005, i carciofi sottolio hanno una porzione del mercato pari al 24,6% si stima che in Puglia il mercato dei carciofi sottolio è pari a 1.467.352 €.

▪ **fattori psicologici**

Le conserve vegetali, nella fattispecie i carciofi sottolio sono catalogabili fra gli acquisti di impulso, fra tutti quegli acquisti cioè che esulano dalla lista della spesa.

Come tutte le referenze catalogabili fra gli acquisti di impulso è indispensabile curare il package, l'esposizione e la visibilità del prodotto.

I carciofi sottolio, pur essendo un prodotto di un certo valore, non hanno alle spalle la tradizione del vino o dell'olio extra vergine di oliva.

Per le conserve vegetali in genere è molto più difficile giustificare prezzi unitari alti, così come avviene nel vino soprattutto e nell'olio; è quindi molto difficile la creazione di una vera e propria nicchia; è tuttavia possibile giustificare dei prezzi leggermente al di sopra della fascia media di prezzo con la qualità delle materie prime utilizzate e con la disposizione di un marchio noto.

Come detto in proposito della strategia la FL.RY. dovrebbe caratterizzarsi per l'offerta di un prodotto dalle caratteristiche superiori rispetto alla media in quanto esiste un segmento di consumatori interessato ad una qualità superiore e che per questo è disposta a spendere un po' di più.

Con la leva della comunicazione la FL.RY dovrebbe divulgare i motivi per cui il prodotto aziendale ha tale prezzo.

Il prezzo dei prodotti dell'azienda dovrebbe essere quindi simile o lievemente superiore a quello offerto dai competitors nazionali che possono spiccare prezzi alti in virtù della notorietà e dell'immagine del marchio (*premium price*).

- **elasticità della domanda rispetto al prezzo**

Pur essendo un prodotto alimentare, le conserve vegetali non rientrano fra i prodotti di prima necessità; di conseguenza la domanda di questo bene è elastica.

Se si indica con Q la quantità domandata e con P il prezzo abbiamo:

$$\frac{|\Delta Q|}{|\Delta P|} > 1$$

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo varia a seconda della direzione del cambiamento di prezzo, e generalmente i compratori sono più sensibili agli aumenti che alle riduzioni di prezzo.

Pertanto è più facile un calo delle vendite alla clientela attuale per un aumento di prezzo piuttosto che un incremento delle vendite a nuovi acquirenti a seguito di una riduzione di prezzo. (Monroe K.B. *et al* 2001, Hawk S.J. *et al* 1995)

La FI.RY. deve tener conto del valore dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo, ed evitare di porre ai propri prodotti dei prezzi troppo alti.

6.5.3 Analisi della concorrenza

Il segmento di mercato dei carciofi sottolio è coperto, in Puglia, dalle grandi aziende operanti su tutto il territorio nazionale (Saclà, Coelsanus, Ponti, Polli, Berni, D'Amico), da aziende pugliesi con una rete commerciale presente in tutta la regione e presenti anche in ambito nazionale quali Iposea, Centrone, Puma conserve e da molte piccole realtà che spesso non riescono a ricoprire tutto il mercato pugliese.

A valore puramente orientativo si potrebbero stimare a 20 i concorrenti che commercializzano a proprio marchio le conserve vegetali sottaceto e sottolio in Puglia; questi, come descritto sopra sono estremamente diversi fra loro.

I concorrenti nazionali e le aziende pugliesi più importanti sopra citati, distribuiscono i propri prodotti prevalentemente nel canale della distribuzione moderna.

Le realtà più piccole invece vendono le loro referenze in alcuni supermercati locali e/o nei piccoli negozi a libero servizio e/o nel grocery (secondo la definizione di AcNielsen). In modo da individuare una giusta determinazione del prezzo rispetto ai concorrenti, sono stati analizzati i prezzi al consumo delle referenze assimilabili al carciofo rustico presso alcuni ipermercati e supermercati, canale di sbocco del circa il 60% del mercato nazionale dei sottolio e sottaceto (Ac Nielsen, 2006).

Tabella 31 Confronto del prezzo al consumo della referenza "carciofotto"

Ipermercato: carrefour					
Marca	referenza	p. n.	v	€	€/kg
Ponti	carcioghiotto(linea peperlizia)	330 g	370 ml	2,63	7,97
berni (sasso)	carciofotto (l'originale)	280 g	314 ml	4,25	15,19
linea "terre d'Italia"	carciofo alla romana sottolio di Roccasecca	290 g	314 ml	3,69	12,72
Carrefour	carciofo alla rustica	290 g	314 ml	2,09	7,21
Ipermercato: Leclerc-Conad					
Marca	referenza	p.n.	v	€	€/kg
Ponti	carcioghiotto(linea peperlizia)	330 g	370 ml	2,58	7,82
berni (sasso)	carciofotto (l'originale)	280 g	314 ml	3,15	11,25
Conad	carciofini alla casalinga	285 g	314 ml	2,58	9,05
Ipermercato: Esselunga					
Marca	referenza	p.n.	v	€	€/kg
berni (sasso)	carciofotto (l'originale)	530 g	580 ml	5,94	11,21
Ortocori	carciofetta	540 g	580 ml	5,99	11,09
Nesti	carciofini campeggini	530 g	580 ml	5,98	11,28
Supermercato: COOP					
Marca	referenza	p.n.	v	€	€/kg
berni (sasso)	carciofotto (l'originale)	280 g	314 ml	3,2	11,43
Ponti	carcioghiotto(linea peperlizia)	330 g	370 ml	2,77	8,39
Coop	carciofi rustici (linea fior fiore)	280 g	314 ml	2,54	9,07
supermercato: PAM					
Marca	referenza	p.n.	v	€	€/kg
berni (sasso)	carciofotto (l'originale)	280 g	314 ml	2,62	9,36
Antiche conserve di sicilia	carciofi deliziosi selezionati	285 g	314 ml	2,89	10,14
Puma	carciofo di Brindisi (linea "contorni di Puglia")	280 g	314 ml	3,75	13,39

Come si osserva il range dei prezzi va dai 7,21 €/kg della referenza a marchio commerciale *Carrefour* (vaso da 290 g e, 314 ml) ai 15,19 €/kg della referenza berni “carciofotto” l’originale(vaso 314 ml, 9,36 €/kg); tuttavia presso altri supermercati tale referenza, nello stesso formato del vaso, viene venduta a prezzi sensibilmente più bassi, 11,25 €/kg presso Leclerc-Conad, 11,43 €/kg presso COOP, 9,36 presso PAM.

La referenza della Berni, poco tempo addietro commercializzata con il brand Sasso, gode del vantaggio di avere un marchio noto in campo nazionale e di avere un’immagine di qualità presso i consumatori, inoltre è stata la prima azienda a introdurre il carciofo con lavorazione rustica, nel mercato.

Vanno notati i prezzi dell’azienda Puma, che vende i propri “Carciofi di Brindisi”, della linea “Contorni di Puglia” a 13,39 €/kg, un prezzo medio alto; il prodotto ha una forte componente di tipicità.

Pur non avendo un marchio tanto noto hanno dei prezzi medio alti anche le referenze di Nesti “carciofi campeggino” a 11,28 €/kg e Ortoøri “carciofetta” a 11,09 €/kg; questi prodotti così come la referenza della Puma hanno una forte componente di tipicità; molto tipica è anche la referenza “carciofi alla romana sottolio di Roccasecca” della linea della catena distributiva *Carrefour*, venduto a 12,72 €/kg.

La FI.RY. vuole seguire il passo di queste aziende e arrivare al consumatore con un prezzo compreso fra gli 11 e 13 €/kg.

Ciò che significa che la confezione di 290 g avrà un prezzo al consumatore variabile fra i 3,19 € e i 3,77 €.

La FI.RY. dovrebbe assolutamente evitare di arrivare al consumatore finale con prezzi diversi a seconda del canale di distribuzione adottato, in modo da evitare di creare confusione nella percezione del valore del prodotto.

I prezzi sopra riportati devono restare all’interno dell’intervallo definito sia quando il prodotto sarà presente nei piccoli grocery o libero servizio, sia quando il prodotto sarà venduto presso la distribuzione moderna.

6.5.4 Analisi dell’offerta dell’azienda

In questo paragrafo si valuta se la FI.RY. può produrre la referenza “carciofo rustico” al consumatore al prezzo definito sopra ottenendo un congruo profitto.

La referenza “carciofi rustici” da 290 g (314 ml) dovrebbe essere venduta al consumatore a un prezzo medio pari a 3,48 €.

Dato che il canale più conforme alle caratteristiche dell’azienda è quello lungo, in cui cioè sono previste fra il produttore e il consumatore le figure dell’agente di vendita, del grossista e del dettagliante si è approssimativamente calcolato il prezzo relativo a ogni figura.

Se il prezzo al consumatore è 3,48 € iva inclusa, e il margine del distributore è del 35% sul prezzo di acquisto, il bene è stato acquistato a 2,34 € iva esclusa.

A sua volta il grossista applicando un margine del 30 % sul prezzo di acquisto, ha comprato il bene dall’azienda, tramite la figura dell’agente di vendita a 1,80 €.

All’agente spetta generalmente il 5% del valore della vendita, che gli verrà dato dall’azienda committente; il pagamento degli agenti di vendita rientra nella voce del conto economico del bilancio di esercizio “*costi per servizi*”.

Si tratta ora di stabilire se la FLRY. è capace di produrre con profitto al prezzo stabilito di 1,80 € iva esclusa la referenza in questione.

Figura 17 Il canale lungo e i relativi margini. Canale di distribuzione lungo e relativi margini

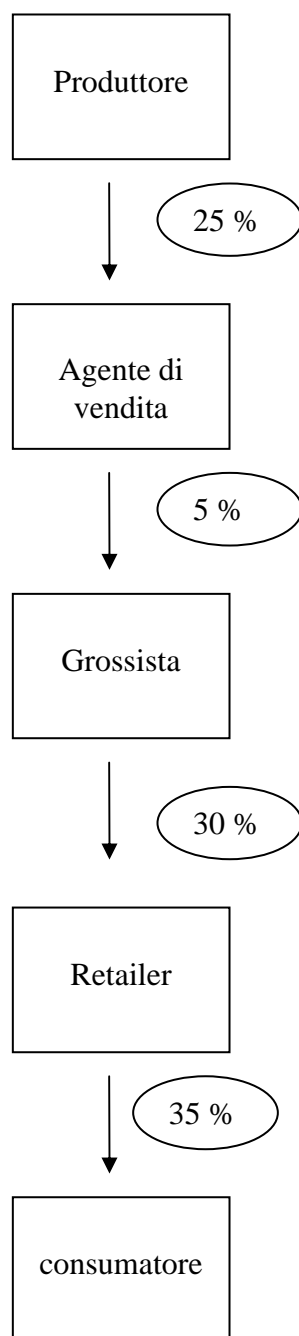
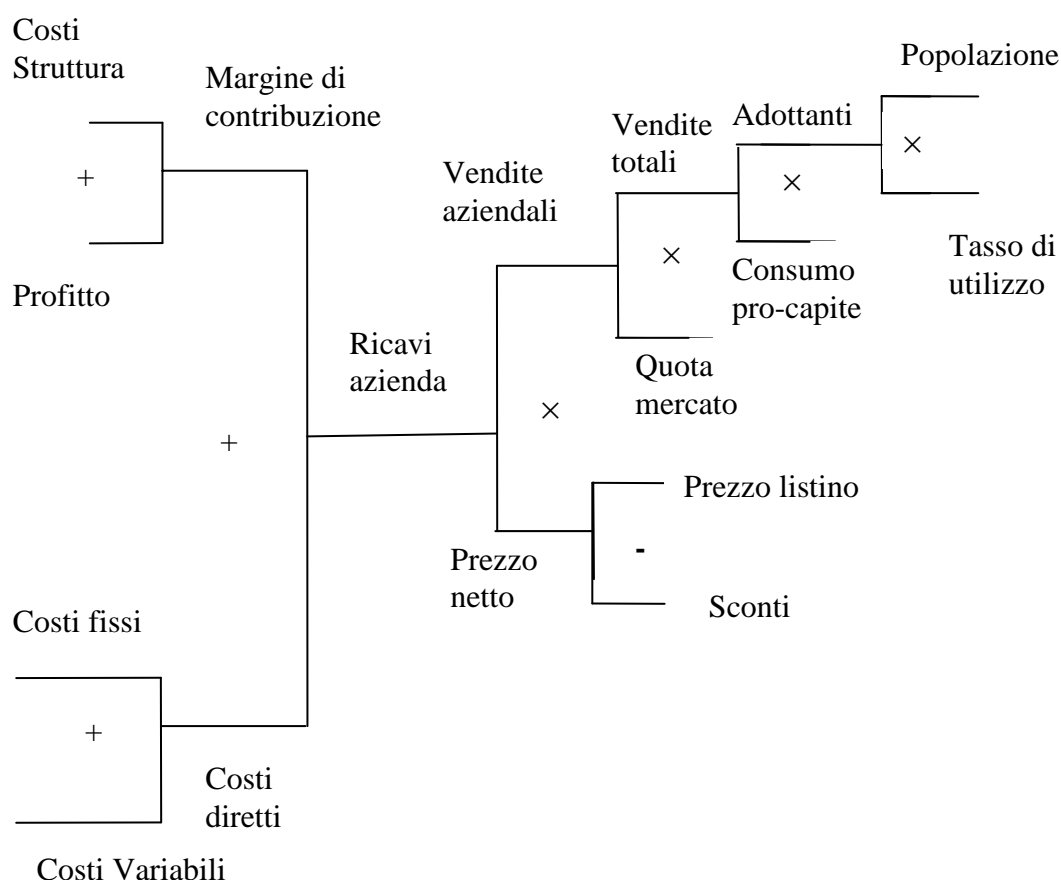


Figura 18 Relazioni tra stato della domanda e costi,(Cherubini S., et al 2005).



6.5.5 Analisi dei costi fissi e dei costi variabili unitari e calcolo del break even point.

L'azienda sulla base dei dati di vendita precedenti (riferiti cioè all'attività in outsourcing) è statostimato di poter realizzare un valore delle vendite (IVA esclusa) nel retail in Puglia, relativamente ai carciofi rustici 314 ml, di 5.565 € (il 15% del valore del retail aziendale dei carciofi in Puglia pari a 37.100 €).

Per la determinazione dei costi fissi relativi alla sola referenza in questione si tenga presente che si considera che l'azienda continui a produrre in outsourcing e che per i prossimi anni si stima che la somma fra quantità prodotta a marchio proprio e quantità prodotta in contoterzi rimarrà tendenzialmente costante; infatti all'aumento della produzione a marchio proprio corrisponderà un'uguale diminuzione della quantità prodotta in contoterzi.

Costi fissi totali relativi alla sola referenza carciofi rustici 290 g (314 ml):

- *Costi per servizi:* 1134,75 €
- *Ammortamenti e svalutazioni:* 118 €

Totale costi fissi: 1252,75 €

Costi variabili unitari:

- *Costi per il personale:* 0,15 €
- *Costi per provvigioni ai rappresentanti (detratta dalla voce di bilancio costi per servizi):* 0,09 €
- *Costi per le materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci:* 0,80 €

Totale costi variabili unitari = 1,04 €

Calcoliamo ora la percentuale di profitto sul valore delle vendite che la FL.RY. riuscirà a ottenere in base alle previsioni di vendita (circa 3092 vasi):

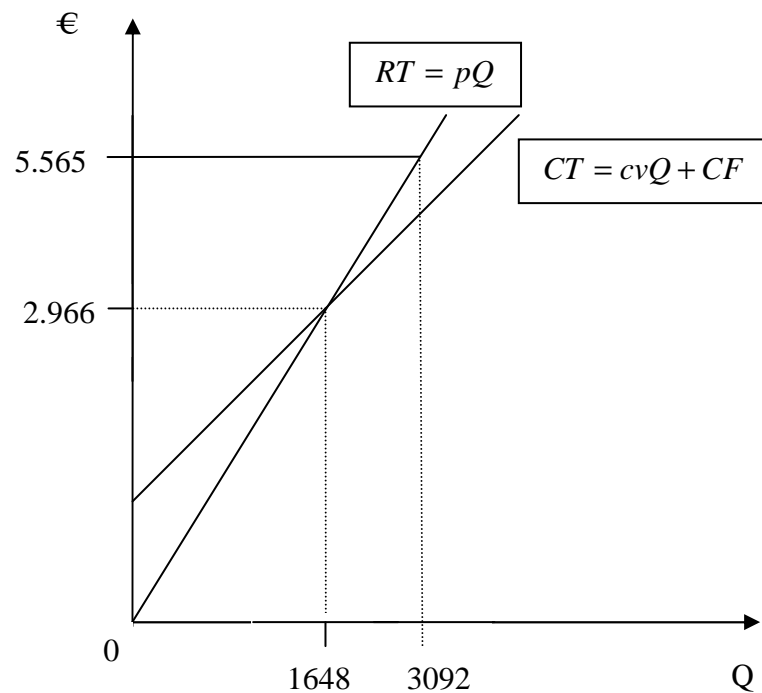
$$RT - CT = xRT$$

Dove con RT si intendono i ricavi totali di vendita dati dalla quantità venduta (Q) per il prezzo unitario di vendita (p) e con CT si intendono i costi totali dati dai costi fissi totali (CF) sommati al prodotto dei costi variabili unitari (cv) per la quantità venduta Q.

Risolvendo l'equazione sovrastante si ricava che il profitto per la FL.RY. sarà pari al 25% del valore delle vendite, pari a 1391,25 €.

L'azienda può ritenere soddisfacente questo valore di profitto, considerato che ulteriori entrate le provverranno dalle vendite delle altre referenze in proprio e dall'attività in outsourcing.

Figura 19 Rappresentazione grafica del break even point



6.3 La distribuzione

La scelta del canale distributivo o della combinazione dei canali da adottare è molto delicata; questo principalmente perché è molto difficile e dispendioso in termini di tempo e di denaro dover cambiare il proprio piano distributivo in quanto inadeguato. Per la progettazione della distribuzione dei prodotti aziendali sono state considerate le caratteristiche del prodotto, dei clienti, dei concorrenti (vale a dire i vertici del triangolo della strategia), dell'azienda, degli intermediari e dell'ambiente.

Il canale distributivo è stato progettato in modo da soddisfare i criteri economici, i criteri di controllo delle leve del marketing e quelli di flessibilità del canale alle eventuali variazioni della domanda.

Si è prospettata la possibilità di gettare le basi per la realizzazione di una gestione di fiera, concetto che oggi riceve l'attenzione di molti uomini di marketing.

Sono stati analizzati i pro e i contro delle tre forme principali di canale: canale lungo, canale breve e canale diretto; si è valutata la giusta ampiezza distributiva da adottare prendendo in considerazione la distribuzione intensiva, la distribuzione selettiva e la distribuzione esclusiva.

È stato affrontato il problema relativo alla distribuzione fisica dei prodotti.

L'ottimizzazione dei costi di logistica e del tempo che passa dall'ordinazione del prodotto alla consegna al cliente (lead-time) rappresentano oggi delle variabili fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza; a maggior ragione in un mercato maturo quale quello delle conserve vegetali.

6.4.1 Caratteristiche del prodotto

La linea catering e la linea retail sono composte da prodotti che hanno alcuni tratti in comune tuttavia si tratta di beni a di beni che hanno finalità diverse; la linea catering è costituita da beni strumentali, la linea retail invece è composta da prodotti di largo consumo.

La distribuzione dovrebbe avere nei due casi caratteristiche diverse. Nella linea catering bisognerebbe fare attenzione a instaurare un rapporto di fiducia con il cliente organizzazione; saranno necessarie visite frequenti e la capacità di fornire in breve tempo i prodotti desiderati anche in lotti minimi.

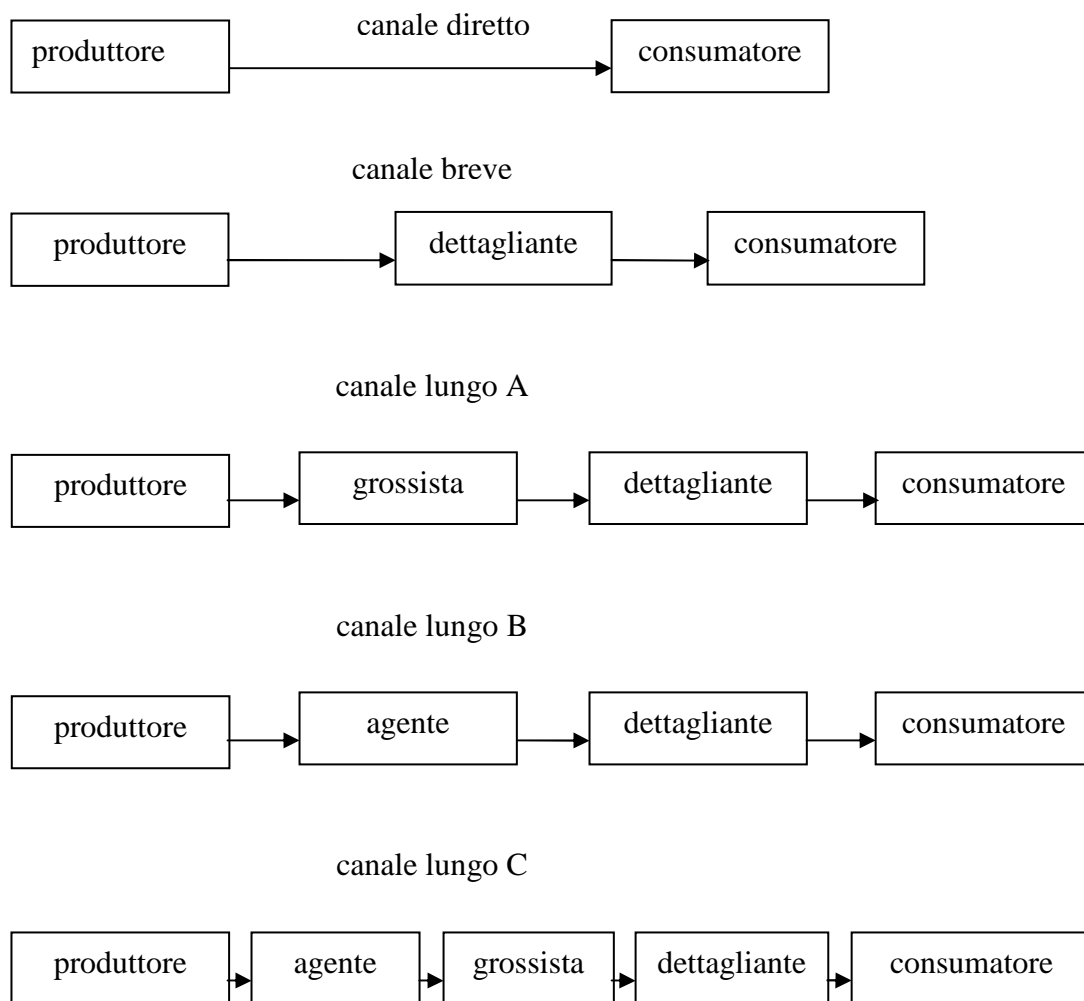


Figura 20 I canali comunemente usati per la distribuzione dei beni ai consumatori (Peter J.P.2006).

I venditori della linea catering dovranno essere in possesso di conoscenze tecniche relative ai prodotti offerti e a quelli della concorrenza. L'azienda dovrà essere costantemente pronta a risolvere i problemi del cliente relativamente ai propri prodotti.

Nel caso della linea retail la distribuzione dovrebbe coniugarsi con le caratteristiche di un prodotto di largo consumo; la presenza del prodotto dovrà essere quanto più possibile capillare, in modo che il cliente lo trovi con facilità.

I prodotti aziendali non arrecano particolari problemi di deperibilità, né necessitano di strutture particolari per lo stoccaggio, hanno un grado di standardizzazione medio alto e non hanno bisogno di particolari attenzioni durante i vari passaggi del canale distributivo.

6.4.2 Caratteristiche della clientela

I prodotti della linea retail dispongono di una clientela potenziale molto numerosa distribuita in modo omogeneo su tutto il territorio in cui l'azienda ha deciso di operare; i clienti si attendono di trovare il prodotto con una certa facilità presso i punti vendita più vicini alla loro abitazione.

I prodotti della linea catering sono rivolti essenzialmente a tutti i servizi di ristorazione commerciale; clienti del catering sono meno numerosi di quelli del retail e la domanda si caratterizza per un'elevata polverizzazione. Il decisore di acquisto è quasi sempre l'utilizzatore (il cuoco); questi tiene in alta considerazione il rapporto qualità prezzo.

Assumono una certa importanza nella decisione gli eventuali sconti, dilazioni di pagamento, premi, concessioni di finanziamenti al ristoratore nonché la pronta consegna (sarebbe bene che non passassero più di 3-4 giorni dall'ordine) e l'affidabilità (Databank 2005).

6.4.3 Caratteristiche dei concorrenti

A livello distributivo non si notano particolari strategie di differenziazione da parte dei concorrenti. La distribuzione della linea retail ha quasi sempre un'ampiezza del tipo intensivo, per il catering vista la domanda molto polverizzata e per evitare i conflitti fra i vari intermediari si tende più ad un'ampiezza distributiva di tipo selettivo.

I canali tendono a essere in prevalenza lunghi; solo le aziende più grandi e con maggiori disponibilità tendono a ridurre la lunghezza del canale, che comunque diviene breve e mai diretto.

Alcuni competitors, soprattutto quelli di minore dimensione applicano una distribuzione del tipo *non store retailing*, mediante il commercio elettronico (*direct marketing*); questo perché le barriere all'entrata nell'*e-commerce* sono minori rispetto all'implementazione di una rete di vendita tradizionale.

Le conserve vegetali della linea retail si caratterizzano per una bassa intensità dell'informazione necessaria al consumatore e per un altrettanto (prodotto di largo

consumo) bassa ricchezza dell'interazione fisica necessaria per usufruire del prodotto.

Le conserve vegetali della linea catering si caratterizzano invece per un'alta intensità dell'informazione necessaria al cliente e per una medio alta ricchezza dell'interazione fisica necessaria per fruire del prodotto.

Secondo quanto ritenuto Prandelli e Verona, l'uso dell'e-commerce sarebbe ottimale per un affiancamento della tradizionale rete distributiva per il retail; per il catering l'uso di internet è fondamentale per integrare in maniera ottimale il canale tradizionale. Mentre con il canale tradizionale si supplirà all'alto livello di interazione fisica, con il sito si provvederà a fornire ai clienti l'alto livello di informazioni richieste. (Prandelli E., *et al* 2002)

Figura 21 Sostituibilità tra canali tradizionali e canali virtuali.(Prandelli E., et al 2002)

Intensità dell'informazione necessaria al consumatore/cliente	alta	Decostruzione del vecchio canale e completa sostituzione	Integrazione fra i due canali
	bassa	Affiancamento di nuove modalità distributive rispetto a quella tradizionale, non ci sono conflitti.	Consolidamento del brand; è impossibile la sostituzione
		bassa	alta
		Ricchezza dell'interazione fisica necessaria per fruire del prodotto	

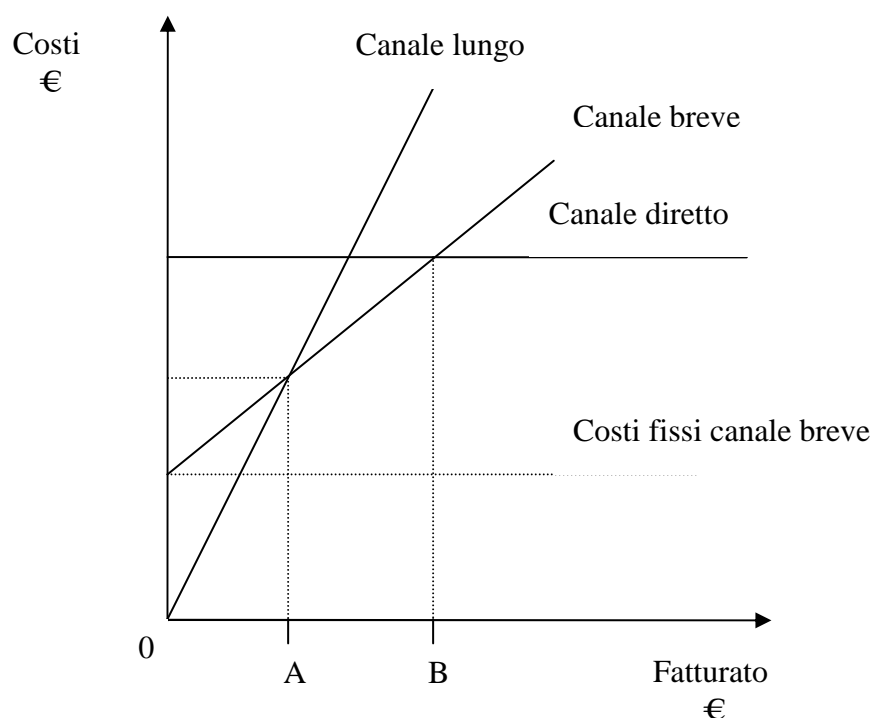
6.4.4 .Caratteristiche dell'azienda

Le caratteristiche aziendali di una certa rilevanza ai fini della pianificazione della distribuzione sono principalmente le limitate disponibilità finanziarie; queste ultime derivano principalmente dal flusso di cassa dell'attività.

La capacità produttiva, le previsioni e gli obiettivi di vendita non sono tali da permettere la realizzazione di adeguate economie di scala e la minimizzazione dei costi fissi unitari. Il sistema distributivo adottato dovrà avere un basso rapporto fra costi fissi e costi totali. Il canale distributivo che più tende a minimizzare la quota dei costi fissi è quello di tipo lungo; il più adottato dalle aziende di medio-piccole dimensioni. Volendo semplificare si può dire infatti che i costi del canale lungo sono essenzialmente di tipo variabile (ossia dipendenti dal valore del venduto); i costi del canale breve sono caratterizzati da una quota parte di costi fissi (indipendenti dal valore del venduto) e da una quota parte di costi variabili; i costi del canale diretto sono essenzialmente di tipo fisso.

Come illustrato nel grafico sottostante esistono dei punti critici di fatturato da tenere in considerazione per la scelta del canale ottimale dal punto di vista economico.

Figura 22 Confronto fra costi totali di canali alternativi, (Cherubini S., et al 2005)



6.4.5 Caratteristiche degli intermediari

La scelta del canale distributivo è solo il primo passo della pianificazione della distribuzione; una volta progettato a grandi linee il piano di distribuzione, dovrà essere valutata la disponibilità degli intermediari del canale a collaborare con l'azienda.

Troppo spesso nelle prime fasi della progettazione di un canale il management prevede il ricorso a complesse reti d'intermediari solo per scoprire in seguito che tali tipi di operatori non esistono.

Anche nel caso esistano, comunque non è detto che siano disposti a effettuare la distribuzione dei prodotti che l'azienda vuole commercializzare.(J.P.Peter *et al.*,2006).

Per la FI.RY. si è orientati verso la proposta di un canale tradizionale della distribuzione dei prodotti alimentari; il problema della disponibilità degli intermediari è quindi relativamente trascurabile.

Assume invece una fondamentale importanza la selezione di tali intermediari e l'attività di convincimento da parte dell'azienda a far sì che questi accettino di collaborare.

Sarà importante che gli intermediari con cui l'azienda avrà diretti contatti non trattino prodotti di aziende concorrenti

La FI.RY. dovrà scegliere con cura gli intermediari con cui avrà relazioni dirette; questi dovrebbero avere un'adeguata esperienza nel mercato dei prodotti alimentari e godere di relazioni strutturate con gli operatori più importanti a valle del canale di distribuzione.

La FI.RY. infatti non ha un marchio che gode di notorietà, di conseguenza coloro che la rappresenteranno dovranno supplire a questa carenza.

L'azienda dovrebbe cercare di convincere gli operatori a lavorare con l'azienda mediante un'accurata descrizione del piano marketing e la concessione di sconti e dilazioni di pagamento.

Nel mercato extra regionale sarà importante che gli operatori abbiano un' adeguata capacità di magazzino in modo da ottimizzare i costi della distribuzione fisica.

6.4.6 Caratteristiche dell'ambiente

Come illustrato in precedenza la F.I.R.Y. dovrebbe operare nel mercato pugliese offrendo i prodotti della linea retail e della linea catering; nel mercato nazionale proporrà la linea catering.

L'azienda dovrà confrontarsi con il mercato nazionale e con le peculiarità del mercato pugliese.

Per quanto riguarda il retail, è da sottolineare che i dettaglianti in Puglia si presentano molto più frammentati rispetto alla media nazionale.

Secondo i dati pubblicati da Federdistribuzione, in Italia, la superficie degli ipermercati e dei supermercati è di 168 m² ogni mille abitanti mentre al sud tale valore è di 136 m²/10³abitanti; si noti che la soglia di saturazione del mercato distributivo è stimata fra i 150 m²/10³abitanti e i 200 m²/10³abitanti a seconda delle caratteristiche orografiche e di densità abitativa delle diverse regioni.

In Puglia e in generale nel meridione, a fronte di un sistema distributivo ancora poco sviluppato si nota la forte presenza della tipologia di esercizio commerciale detta "superette"; si tratta di punti vendita al dettaglio operanti nel campo alimentare, organizzati a libero servizio con pagamento all'uscita e con superficie compresa fra i 200 m² e i 399 m²; tutto questo a scapito della superficie degli ipermercati.

Le superette e i supermercati hanno un ruolo decisivo per i piccoli centri, geograficamente dispersi, che caratterizzano le regioni meridionali.

La superficie per migliaia di abitanti degli esercizi commerciali del tipo superette è nel meridione paragonabile se non superiore a quella del settentrione; si è arrivati oramai al livello di saturazione; in futuro per il sud Italia si prevede una crescita della superficie di ipermercati che è ancora molto al di sotto della media nazionale.

Negli ultimi anni si è registrato un incremento degli esercizi commerciali del tipo "discount" alimentari; tale incremento è stato registrato anche al Sud.

Quest'ultimo è un dato che si deve essenzialmente agli effetti della crisi economica che ha riportato prepotentemente il fattore prezzo al centro dei criteri di scelta dei consumatori. (R. Fanfani *et al*). Per quanto riguarda il catering è da segnalare lo sviluppo di una forma di vendita all'ingrosso, caratterizzata dall'organizzazione a libero servizio e pagamento all'uscita e con superficie intorno ai 4000 m², denominata cash and carry. Secondo i dati forniti da Federdistribuzione sono 25 in Puglia gli esercizi commerciali di questo tipo contro i 365 nazionali.

Figura 23 Superficie di Iper e super mercati ogni mille abitanti in Italia in Francia e in Spagna (Federdistribuzione 2006)

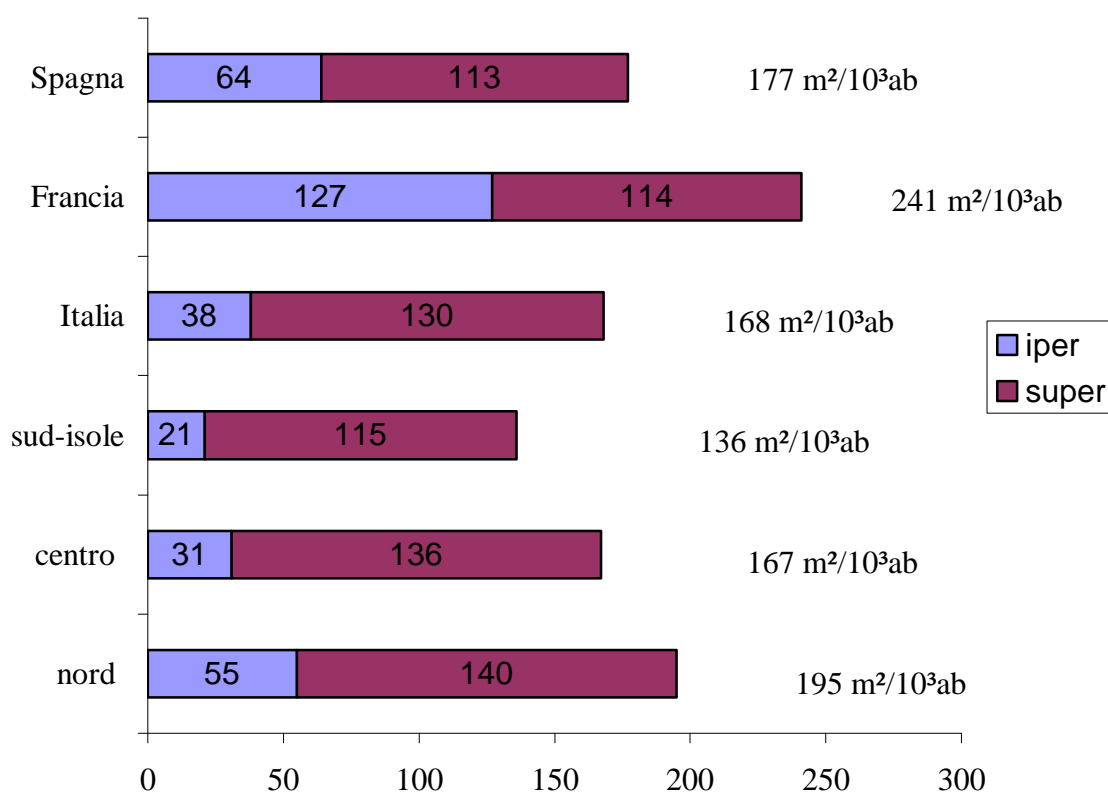


Tabella 32 Confronto del sistema distributivo pugliese e italiano (Federdistribuzione 2006 su dati Ac Nielsen e IRI infoscan)

Classificazione	Puglia		Italia	
	numero	%	numero	%
Ipermercati (≥ 8000 m²)	9	0,6	91	0,5
Ipermercati (4500/7999 m²)	5	0,4	177	0,9
Superstore mini-iper (2500/4499 m²)	7	0,5	327	1,8
Supermercati (400/2499 m²)	538	42	7526	39,6
Su perette (200/399 m²)	538	42	7924	41,7
Discount	185	14,5	2953	15,5

6.4.7 *Il controllo del marketing operativo*

Si è esaminato il criterio economico che è alla base della scelta del canale distributivo più appropriato; in tale scelta la FLIRY dovrebbe considerare anche la capacità di controllo delle leve del marketing operativo.

Quanto più il canale è lungo tanto più difficile sarà tale controllo perché più numerosi saranno i livelli di intermediazione e gli operatori di ciascun livello perseguiranno obiettivi personali e non necessariamente corrispondenti con quelli del produttore.

Se si considera l'ampiezza distributiva utilizzata il controllo sulle variabili del marketing operativo tende a essere più forte nella distribuzione esclusiva e selettiva rispetto a quella intensiva; in effetti quanto minore è l'ampiezza distributiva tanto più il successo degli intermediari sarà garantito dal successo del marketing dell'azienda produttrice; in tale situazione gli operatori si impegneranno al massimo a rispettare il programma di marketing del produttore.

Il controllo di un bene di largo consumo, caratterizzato in genere da un canale distributivo lungo per le piccole-medie aziende e breve per le grandi aziende e da un'ampiezza distributiva di tipo intensivo può essere garantito dalla realizzazione di un *trade marketing* inteso come attività di marketing rivolta agli intermediari (marketing integrato verticale).

Le principali leve operative del trade marketing sono i *listing fees*, ossia il compenso richiesto dai distributori ai produttori per l'inserimento di un nuovo prodotto sugli scaffali dei punti vendita; gli sconti; le attività promozionali effettuate congiuntamente o singolarmente da produttore e distributore; la logistica che può essere gestita in modo integrato per ridurre i costi; il category management, inteso come gestione efficace ed efficiente (soprattutto in termini di spazi dedicati sugli scaffali alle diverse marche) di un'intera categoria merceologica all'interno del punto vendita; l'integrazione e lo scambio delle informazioni sui prodotti e sul mercato al fine del migliore risultato economico congiunto. (Peter J.P. *et al*, 2006).

Il trade marketing è compreso nel concetto relativamente recente di *supply chain* (letteralmente canale di approvvigionamento) e di *supply chain management* (gestione di filiera) che rappresentano a oggi la forma più recente di marketing integrato.

La supply chain è una rete di risorse e punti di distribuzione che svolge le funzioni di approvvigionamento dei materiali, di trasformazione in prodotti intermedi e finiti, di distribuzione e consegna ai clienti ed è composta da imprese autonome che condividono finalità comuni.(Ganeshan R., *et al*)

Il supply chain management (SCM) è un approccio integrato e orientato al processo per l'approvvigionamento, la produzione e la consegna di prodotti e servizi ai clienti. L'SCM gestisce le relazioni con i subfornitori, i fornitori, le operazioni interne, gli intermediari, i distributori e il cliente finale; comprende la gestione delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finali nonché dei flussi informativi ed economici.(MIT)

Molte grandi aziende oggi hanno adottato il concetto di filiera e di gestione della filiera servendosi di particolari software che permettono un rapido flusso di informazioni fra i vari attori della filiera e garantiscono così un ottimale scambio di merci e finanziario.

Le PMI sono lontane dall'applicare tali concetti per via delle loro limitate disponibilità finanziarie, tuttavia avere una visione integrata della filiera che dalla materia prima giunge fino al consumatore può aiutare a effettuare scelte strategiche migliori.

6.4.8 Flessibilità del canale distributivo

La flessibilità del canale distributivo si traduce con la capacità dello stesso di sopportare agevolmente eventuali variazioni nella domanda del prodotto.

Un canale distributivo costituito da vari intermediari che non operano esclusivamente con i prodotti aziendali (canale lungo e canale breve) reggerà più facilmente a variazioni della domanda soprattutto qualora questa diminuisca; in tal caso alle difficoltà dovute al calo delle vendite, non si sommeranno interamente i costi di distribuzione che come detto in precedenza in questi canali hanno una rilevante quota parte di natura variabile.

La pianificazione distributiva è un impegno molto gravoso per l'azienda; è compito dei pianificatori di accertarsi che la soluzione prospettata possa rimanere valida anche nell'ambito di nuove situazioni ambientali. Ciò è particolarmente importante per i produttori di beni di consumo, il cui mercato può risentire in modo rilevante di eventuali modifiche nei sistemi di distribuzione corrente.

Sotto questo punto di vista la situazione Italiana appare disagiata in quanto a fronte di una struttura distributiva ancora arretrata, se paragonata con i Paesi del nord Europa, e quindi da rinnovare, non è facile individuare i tempi di tale rinnovamento. (Cherubini S., *et al* 2005).

6.4.9 *Illustrazione del canale distributivo scelto*

Sulla base di quanto finora analizzato si propone di servirsi di un canale distributivo prevalentemente di tipo lungo; l'ampiezza della distribuzione sarà di tipo intensivo per il retail tendente al selettivo per il catering.

Lavoreranno per conto della F.I.R.Y. degli agenti di vendita plurimandatari che rappresenteranno l'azienda nelle diverse aree di mercato in cui questa opererà.

A ogni agente di vendita verrà assegnata una diversa area geografica; i venditori operanti in Puglia proporranno sia la linea retail sia la linea catering; i venditori presenti nel restante territorio nazionale proporranno solo i prodotti della linea catering.

Gli agenti si rivolgeranno ai principali grossisti operanti in Puglia e nel territorio nazionale.

Circa la linea retail i venditori potranno rivolgersi direttamente ai piccoli retailer (grocery, superette, supermercati) ma in questo caso l'azienda starà bene attenta a non entrare in conflitto con i grossisti offrendo i propri prodotti ad un prezzo inferiore e a non generare confusione nella percezione del valore del prodotto presso il cliente o il consumatore finale.

I grossisti cederanno i prodotti aziendali della linea retail alle numerose superette e supermercati presenti nel territorio pugliese e i prodotti della linea catering ai gestori delle attività dedite alla ristorazione commerciale.

Le difficoltà insite nel collocare le proprie referenze nelle principali insegne della GDO presenti in Puglia sono molte. Le GDO sono organizzate in centrali di acquisto in modo da incrementare il loro peso contrattuale (la Centrale Italiana ad esempio riunisce COOP, Sigma, Despar Servizi, Il Gigante). In seguito ad accordi fra un gruppo di insegne si unificano gli acquisti. Per riuscire a ottenere un contratto di fornitura bisogna avere come interlocutore queste grandi centrali di acquisto. I piccoli produttori sono così fortemente svantaggiati.

Per riuscire ad entrare nella GDO si consiglia all'azienda di servirsi del margine di autonomia che è lasciato a ogni singolo esercizio commerciale facente parte delle principali insegne della GDO.

La FI.RY. rivolgerà particolare attenzione a tutti quegli esercizi organizzati a libero servizio, siano essi superette o supermercati, non facenti parte delle grandi insegne nazionali o estere e appartenenti a commercianti locali.

6.4.10 Organizzazione della rete di vendita in Puglia

Sarebbe opportuno che la FI.RY. si servisse per il mercato del retail e del catering in Puglia di quattro agenti di vendita; a ciascuno di questi verrà assegnato un territorio.

La Regione dovrebbe essere divisa in quattro zone adottando un criterio di ripartizione equa del lavoro; la provincia di Brindisi e di Taranto, la provincia di Lecce, la provincia di Bari e infine la provincia di Foggia.

6.4.11 Organizzazione della rete di vendita in Italia

Il territorio nazionale è stato diviso in quattro aree, corrispondenti alle Aree Ac Nielsen. In ciascuna area l'azienda dovrebbe essere presente mediante agenti di vendita plurimandatari. Nell'area 1 si consiglia all'azienda di operare in Piemonte, Lombardia e Liguria; queste aree hanno un notevole potenziale e saranno coperte da due agenti di vendita, uno responsabile della Lombardia e l'altro del Piemonte e della Liguria.

L'area 2 dovrebbe essere assegnata a due agenti; uno per il Veneto l'altro dell'Emilia Romagna.

Nell'area 3 si consigliano due agenti, uno che si occupi del Lazio e uno della Toscana.

Nell'area 4 si propone di operare solo in Puglia.

Anche in questo caso il criterio di assegnazione delle aree è stato quello dell'equipartizione del lavoro.

Sono state scelte le zone a più alto potenziale di vendita.

Figura 24 Le aree Ac Nielsen



6.4.12 Disposizione delle referenze della linea retail nei punti vendita.

Dalla consapevolezza che le referenze della linea retail prodotte dall'azienda rientrano nel classico "acquisto di impulso" è nata la decisione di curare oltre al packaging del prodotto, l'esposizione della linea nel punto vendita.

L'azienda concorderà con i responsabili dei vari esercizi commerciali e con i category manager della GDO la giusta collocazione dei prodotti.

Negli esercizi a libero servizio della GDO nazionale o nelle superette o supermercati gestiti da piccoli commercianti locali le conserve sottolio e sottaceto vengono collocate in espositori che hanno mediamente cinque scaffali; la lunghezza di tali scaffali dipende dalla superficie del punto vendita; in genere si passa da 1 metro per gli esercizi a libero servizio e le superette fino ai 5 metri per gli ipermercati.

Referenze uguali o simili di marche diverse sono poste in sequenza, questo in particolar modo per le olive, i carciofi e i funghi.

La GDO colloca i prodotti private label sullo scaffale mediamente più in vista e di facile accesso per il cliente.

Figura 25 Tipica esposizione delle conserve vegetali sottolio e sottaceto in un supermercato



Le principali marche nazionali godono di un buon posizionamento sullo scaffale, sono bene in vista e il consumatore riesce facilmente a prendere le varie referenze.

È bene osservare che il marchio dell'azienda che produce i prodotti a marchio commerciale per l'insegna distributiva gode sempre della miglior posizione, dopo quella dei prodotti private label. Le marche meno conosciute sono meno in evidenza, riescono ad avere risalto particolare solo durante le eventuali promozioni.

Nei grocery la linea delle conserve vegetali sottolio e sottaceto ha una profondità variabile a seconda delle decisioni del gestore dell'esercizio commerciale; quando la profondità è minima non mancano mai le olive, i funghi e i carciofi. A seconda dei casi alla linea delle conserve vegetali sottolio può essere dedicato un solo scaffale o più scaffali.

Sia per i grocery che per gli esercizi a libero servizio si propongono degli espositori per mettere in risalto la propria linea retail.

Tali espositori sono in legno in modo da dare un'idea di rusticità e genuinità; l'intera linea dovrebbero essere esposta suddivisa per referenze; tutte le referenze dei carciofi dovrebbero essere messe bene in evidenza. Uno scaffale sarà destinato interamente alle olive e uno alle varie creme vegetali.

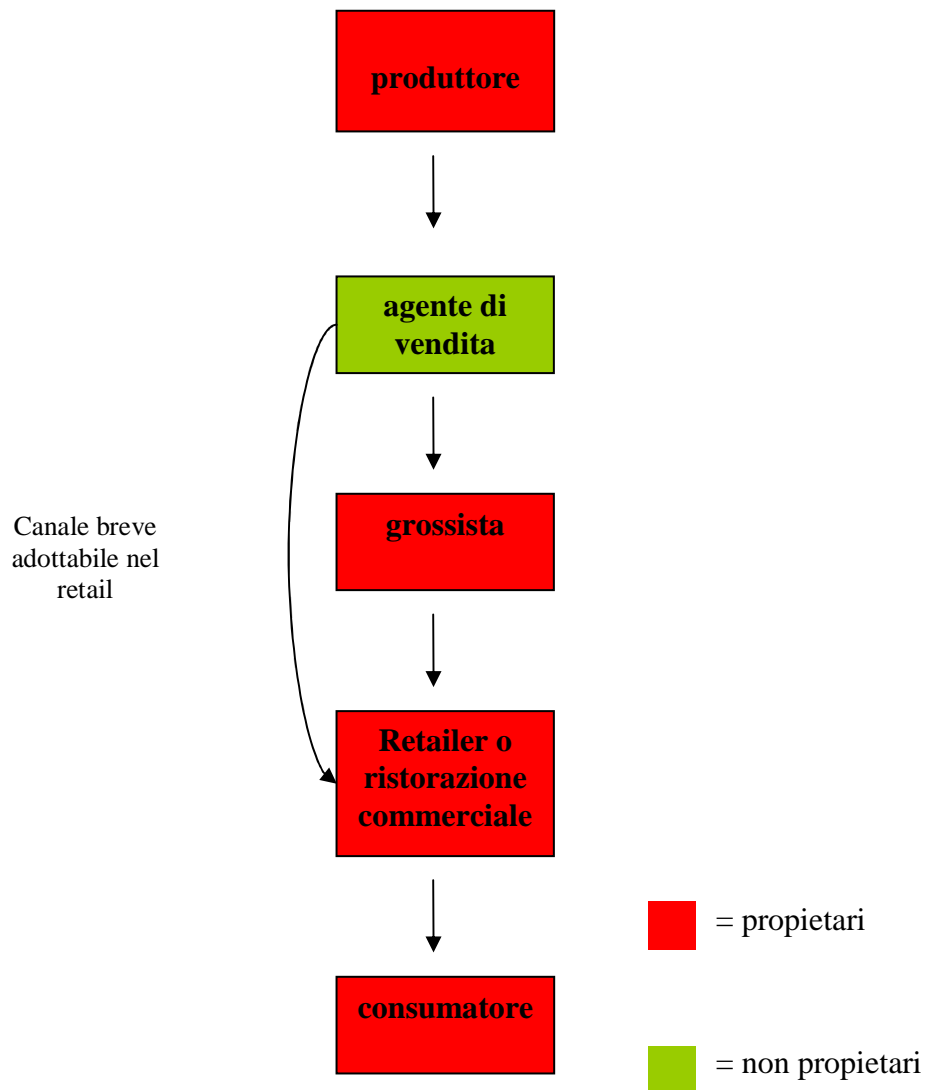
6.4.13 La distribuzione fisica

L'azienda dovrebbe porre particolare attenzione agli aspetti logistici, essendo ben consapevole che una buona organizzazione della distribuzione fisica rappresenta un servizio importante per il cliente e contemporaneamente permette un'ottimizzazione dei costi di elaborazione degli ordini, di magazzino e di movimentazione delle merci. L'organizzazione della logistica dovrebbe essere mirata a ridurre al minimo i giorni intercorrenti dalla formulazione dell'ordine da parte del cliente alla consegna (lead time); allo stesso tempo si dovrebbe curare l'affidabilità di tale tempo di consegna; in sostanza si dovrebbe fare in modo che i tempi definiti siano costantemente rispettati. Si massimizzerà la percentuale di consegne che si riesce a soddisfare senza che si verifichi l'annullamento dell'ordine; le merci dovranno arrivare al cliente in perfette condizioni; il cliente dovrà poter eseguire gli ordini con una certa facilità e flessibilità.

Figura 26Espositore da collocare nelle superfici di vendita



Figura 27 Il canale distributivo della FL.RY.srl



La stagionalità dei prodotti e l'utilizzo del canale di distribuzione lungo rendono necessaria l'attenzione da parte dell'azienda a tali parametri.

Un prodotto stagionale deve essere prontamente consegnato, altrimenti va incontro a obsolescenza, analogamente quando si usa un canale di distribuzione lungo si ha a che fare con numerosi intermediari che considerano fondamentale il rispetto dei tempi di consegna, un ridotto lead time, una certa facilità e flessibilità nella gestione degli ordini. L'attenzione da parte dell'azienda a questi servizi forniti ai clienti potrà garantirle un vantaggio competitivo; tali servizi sono particolarmente apprezzati nel mercato del catering.

La FL.RY. dovrebbe organizzare la distribuzione fisica cercando di minimizzare i costi dell'intero sistema logistico. Un errore spesso commesso è quello di minimizzare i singoli costi della distribuzione senza considerare che la vera minimizzazione del costo complessivo si ha solo quando si guarda la logistica come un insieme di funzioni che formano un sistema. Molto spesso i costi del sistema logistico hanno andamenti contrastanti; si pensi ad esempio ai costi di trasporto e ai costi di deposito; ad un aumento dei primi corrisponde una diminuzione dei secondi e viceversa; l'azienda deve essere in grado di trovare l'ottima combinazione che minimizzi il costo totale; altro esempio di costi contrastanti è dato dai costi di giacenza e dai costi di approvvigionamento; quando i primi aumentano i secondi diminuiscono e viceversa; anche in questo caso l'azienda dovrà individuare la combinazione ottimale. .(Cherubini S., *et al* 2005) La FL.RY. dovrebbe distribuire in Puglia i propri prodotti mediante mezzi propri e disporrà di un deposito centrale presso lo stabilimento di produzione.

Poiché la produzione dei vari ortaggi avverrà unicamente durante la loro stagione le scorte del magazzino centrale saranno pianificate secondo quanto previsto dagli obiettivi di vendita.

Nel territorio nazionale ogni agente disporrà di un deposito e oltre alla vendita gestirà il trasporto delle merci.

L'azienda gestirà le scorte dei depositi al di fuori della Puglia rifornendoli mediante il sistema a tempo variabile, vale a dire che le scorte saranno ricostituite ogni volta che si raggiungerà un livello minimo di sicurezza.

Conclusioni

Il lavoro svolto ha evidenziato potenzialità attualmente non ancora sfruttate dall'azienda. Tali potenzialità si potrebbero esprimere mediante l'implementazione di una pianificazione di marketing che permetta all'azienda di svincolarsi dall'attività di contoterzismo grazie allo sviluppo di una gamma di prodotti a marchio proprio.

Alla luce delle specificità dell'azienda (PMI agro-alimentare) e dell'ambiente operativo, è stato ritenuto opportuno suggerire una *strategia di differenziazione*, in quanto presenta il vantaggio di non essere perseguita dai principali concorrenti a livello nazionale, oltre che di permettere un'adeguata valorizzazione delle caratteristiche e delle risorse aziendali. Tuttavia, tale processo di differenziazione richiede un esplicito ed oneroso impegno nel definire la propria identità.

Nel presente lavoro, il percorso che ha portato alla caratterizzazione dell'identità dell'azienda è partito dalla scelta della clientela verso cui rivolgersi. Il *target* selezionato risulta, quindi, composto da consumatori particolarmente attenti ed interessati ai prodotti agro-alimentari di elevata qualità, ovvero ottenuti con modalità di preparazione e conservazione tradizionali, a partire da materie prime (ortaggi) di origine locale.

La scelta del marchio ha rappresentato un passaggio di fondamentale importanza per il raggiungimento dell'identità aziendale. Il marchio proposto, che si caratterizza per la sua originalità rispetto ai marchi concorrenti, grazie alla scelta dei colori (il verde e il blu) e delle immagini (la foglia e la torre del Comune) enfatizza il radicamento dell'azienda con il territorio di produzione.

Sul prodotto il lavoro è stato principalmente svolto nella selezione di due linee, una rivolta al retail (vendita al dettaglio) e l'altra al catering (ristorazione commerciale), eliminando tutte quelle referenze che i consumatori percepivano come *commodity*. Inoltre, un grosso cambiamento ha riguardato la scelta e la definizione dei nomi dei prodotti, in quanto prima erano definiti solo informalmente durante l'atto di negoziazione tra l'azienda e i clienti. Infine è stato definito un programma per lo sviluppo e il lancio nel 2008 di due nuovi prodotti della linea retail; uno a base di carciofi patate e rosmarino e l'altro a base di *lampascioni* (cipolle selvatiche) grigliati.

Il prezzo, che è stato definito nell'ambito di una fascia medio-alta rispetto alla concorrenza, contribuisce al posizionamento, incontrando la domanda selezionata, oltre a permettere all'azienda stessa margini di guadagno remunerativi. In merito alla distribuzione, pur assumendo un'ampiezza di tipo intensivo per la vendita al dettaglio – elevata capillarizzazione della rete distributiva – dovuta alle specificità del settore, è stato scelto di porre particolare attenzione alla presentazione del prodotto sugli scaffali, curando la progettazione di un espositore *ad hoc*.

Lo strumento che maggiormente dovrebbe contribuire alla creazione e consolidamento dell'identità aziendale è rappresentato dalla comunicazione. L'attenzione del cliente sarà richiamata attraverso la gestione armonica della comunicazione personale (partecipazione a fiere, predisposizione di un sito internet etc.) e non personale, (azioni di pubblicità su radio, quotidiani e cartellonistica.).

La comunicazione dovrebbe essere gestita in modo che l'identità dell'azienda (definita in questo lavoro) coincida con la percezione che i clienti ne avranno (*immagine*). A tal fine sono stati preventivamente presi in considerazione l'efficienza (capacità di raggiungere il target desiderato) e l'efficacia (capacità di generare i comportamenti attesi) dell'intero piano di comunicazione qui proposto.

Bibliografia

Ac Nielsen (2006)

Ardizoia A., (2004) - “L’Università incontra le aziende”, Atti della diciannovesima conferenza, Torino, 3 giugno 2004

Arens W., (2004) – Contemporary advertising, VII ed, Burr.Ridge, IL: Irwin/Mc Graw Hill

Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2006) – Obiettivo sulla Puglia, pag 34, Largo consumo n°9/2006

Belch G.E., M.A.Belch M.A (2001) - Advertising and promotion: an integrated marketing communication perspective, V ed Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill

Bennet P.G. (1995) - Dictionary of marketing terms, II ed. Chicago: American Marketing Association

Bray F. (2001) – I percorsi di sottoli e sottaceti, pag.36, Largo Consumo n°9/2001

Brunori G., Saba.M. (2004) – Il marketing in azienda, Tramontana

Bureau Van Dijik (2006) – Mercato Italia/Agroalimentare, Largo Consumo

Cherubini S., Eminente G. (2005) – Marketing in Italia, Milano, Franco Angeli

Coda V. (1995) - “L’orientamento strategico dell’impresa” UTET

Consonni E. (2004) – Un mercato in evoluzione, Largo Consumo n°5, pag 44

Consonni E.(2006) – “Innovazione in conserva”, Largo Consumo n°6/2006, pag 32

Databank (2005) - Le furniture all’horeca, Largo Consumo n°4, pag 59,

Guiltinan J, Paul G., (1997) – Marketing Management, VI ed, New York, Mc Graw-Hill

Ganeshan R., Harrison T.P., “An introduction to supply chain management”
http://silmaril.smeal.psu.edu/supply_chain_intro.html

Garbagna A.(2006) – Priorità: ristabilire i margini, pag 146, Food, giugno 2006

Fanfani R., Pieri R. (2005) - Il sistema agroalimentare dell'Emilia Romagna, Franco Angeli

Federdistribuzione (2005) Mappa del sistema distributivo italiano

Ferrari A. (2006) – “Ristabilire le marginalità”, ‘Largo Consumo, Mercato & Imprese, 2006, pag. 68,

Hawk S.J., Byung Do Kim, Montgomery A.L., Peter R. (1995) – Determinants of store-level price elasticity, Journal of marketing research febbraio 1995 pag 317-329

ISTAT (2003) – revisione trimestrale

Levi G. (2006) – “Famiglie come imprese”, Largo Consumo, n° 7-8, 2006, pag.18,

Liechtstein D. R., Burton S. (1989) – The relationship between perceived and objective price- quality, Journal of marketing research novembre 1989, pag 429-443

Keller K.L. (2003) - Strategic brand management, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

Migliorini M.G. (2004) – “La produzione di conserve vegetali”, Quaderno Arsia 7/2004

Monroe K.B. (1973) – Buyers’ subjective perceptions of price, Journal of marketing research, febbraio 1973, pag.70-80,

Monroe K.B., Cox J.L. (2001) – Pricing practices that endanger profits, marketing management, settembre-ottobre 2001

Nucci R.(2006) – “Convivere con l’incertezza”, Largo Consumo, Mercato & Imprese ed. 2006, pag.2

Pagliuca G.(2006). – “Si vince con la nicchia e con il brand, Cibus Daily 4/5/2006 pag.1,

Pelliccia L.(2006) – “Il food alla riscossa”, Largo Consumo, 6/2006, pag 25

Peter J.P., Donnelly Jr, Pratesi C.A (2006) - Marketing, III ed., Milano Mc Graw-Hill

Polli M.(2005) – Semplificare le Normative, Largo Consumo, Mercato & Imprese, pag.74,

Ponti G. (2006). - Ponti: il focus è sull'innovazione, Cibus Daily-GDOweek,4 maggio 2006, pag 10

Porter M.E.(1995) – Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: the free press

Prandelli E, Verona G. (2002) - Marketing in rete. Analisi e decisioni nell'economia digitale, McGraw-Hill, Milano

Pratesi C.A., Matta G, (2006) - Branding, Milano Mc Graw-Hill

Tiecco G.(2001) – Igiene e tecnologia alimentare, Calderoni Ed agricole

Treacy M, Wiersema F. (1999) – The discipline of market leaders, Reading, MA: Addison-Wesley

Van Gelder S (2003) – Global brand strategy, London, Kogan Page

Ringraziamenti

Grazie a tutti coloro che mi hanno aiutato alla realizzazione di questo lavoro e a quanti e con la loro vicinanza hanno reso felici questi anni universitari.